

Asiakaskokemuksen johtaminen hyvinvointibisneksessä

Case: Liikuntakeskus Lumo Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutus
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Taru Valtonen

Muuttuneet arvot kuluttajilla sekä kova kilpailu asiakkaista on osaltaan vaikuttanut siihen, että nykyään kilpailussa pärjää se, kuka onnistuu tuottamaan asiakkailleen parhaimpia asiakaskokemuksia. Opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä asiakaskokemuksen johtamista sekä arvon tuottamista kanta-asiakkaille liikunta- ja hyvinvointibisneksen kontekstissa. Aihe muodostui toimeksiantajan kanta-asiakasohjelman kehittämisideasta, tutkijan mielenkiinnosta aihetta kohtaan sekä ajankohtaisuudesta.

Teoriaosuus koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa käsittelee liikunnan ja hyvinvoinnin ympärille muodostunutta wellness -kulutusta, joka on osaltaan vaikuttanut kuluttajakäyttäytymiseen. Lisäksi arvon muodostumista tarkastellaan eri näkökulmista. Toisessa teoriaosassa käsitellään asiakkuuksien hallintaa, josta siirrytään asiakaskokemuksen johtamisen teemaan. Kolmas osio koostuu tutkimusmenetelmien kuvauksista.

Empiirinen osuus toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena, jossa osallistettiin toimeksiantajaorganisaation asiakkaita ideaseinätyöskentelyn avulla. Osallistavan ideaseinän tarkoitus oli tuottaa tietoa siitä, mitä kanta-asiakasohjelmien ominaisuuksia toimeksiantajayrityksen asiakkaat arvostavat, millaisia liikkujia he ovat ja miksi he ovat valinneet toimeksiantajayrityksen liikuntapaikakseen.

Ideaseinän tuloksia peilattiin tietoperustaan ja nostettiin esille tekijöitä, joiden avulla asiakkaille voitaisiin tarjota entistä parempia asiakaskokemuksia, asettaa aidosti asiakas toiminnan keskiöön ja tuottaa asiakkaalle arvoa kanta-asiakasohjelmalla. Tulosten perusteella rahalliset edut olivat tärkeitä, mutta aineettomat etuudet olivat myös arvostettuja. Tulosten ja omien havaintojen perusteella kanta-asiakasohjelman rakenne muutettiin ja etuuksiin otettiin kantaa arvon muodostumisen ulottuvuuksien avulla. Asiakaskokemuksen johtamiseen ja odotusten ylittämiseen otettiin kantaa siten, että asiakkaita huomioidaan ja osallistetaan mukaan yrityksen toimintaan entistä aktiivisemmin.

Asiasanat: wellness -kulutus, arvon muodostuminen, asiakaskokemuksen johtaminen, osallistava yhteiskehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Faculty of Business

VALTONEN, TARU:

Customer experience management in
health and fitness industry
Case Liikuntakeskus Lumo Oy

Bachelor's Thesis in Service Management
appendices

69 pages, 2 pages of

Spring 2017

ABSTRACT

This thesis focuses on managing customer experience and creating value for customers in the context of wellbeing and fitness. The topic was chosen due to the development idea coming from the client company, Liikuntakeskus Lumo Oy, and its customer loyalty program, the author's interest in the subject, and the relevance of the topic.

The theoretical section consists of three parts. The first part deals with the wellness phenomenon, which has been growing alongside the wellbeing and fitness hype. The consumption of wellness products and services has influenced consumer behavior. In addition, value creation is examined from different perspectives. The second part of the theoretical section deals with customer relationship management from which the focus then moves on to the theme of customer experience management. The third part of the theoretical section discusses service design theory and co-development tools such as workshops. Finally, the conducted workshop is introduced.

The empirical part was carried out as a functional study. The customers of the client company took part in a workshop by creating an idea wall. The purpose of the idea wall was to provide information about what customers appreciate in the loyalty programs, what are they like as exercisers, and why they have chosen the thesis client company as their wellness center.

The results of the idea wall were compared with the theoretical basis of the study in order to highlight factors that improve customer experience and place customers at the center of business. In addition, taking value creation into account in the client company's loyalty program was emphasized. Due to results, some structural changes were made to the existing loyalty program in order to provide more intangible value. Suggestions to improve overall customer experience management were also given.

Keywords: wellness consumption, value creation, customer experience management, co-development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	HYVINVOINNIN ELÄMÄNTYYLI JA ARVON MUODOSTUMINEN	4
2.1	Wellness -kulutus	4
2.2	Hyvinvointi ja terveys trendinä	6
2.3	Arvon muodostuminen	8
2.3.1	Asiakkaan kokema arvo muodostuu monesta elementistä	8
2.3.2	Arki arvon luomisessa	13
2.3.3	Arvonluonti hyvinvointibisneksessä	14
3	ASIAKASTIEDOSTA ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEEN	20
3.1	CRM - Customer Relationship Management eli asiakkuuksien johtaminen	20
3.2	CEM - Customer Experience Management eli asiakaskokemuksen johtaminen	22
3.3	Asiakaskokemus hyvinvointikulutuksessa	32
4	TUTKIMUSMENETELMIEN KUVAUS	35
4.1	Palvelumuotoilu ja yhteisöllinen ideointi palvelun kehittämisen työkaluna	35
4.2	Yhteiskehittäminen ja ideaseinätyöskentely Lumolla 20.4.2017	38
5	YHTEISKEHITTÄMISEN TULOKSET	42
5.1	Yhteiskehittämisen ja ideaseinän tulokset	42
5.2	Peilaus tietoperustaan	47
5.3	Kehittämisehdotukset	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6.1	Toiminnallis-tutkimuksellisuuden osuuden arviointi	60
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	61
6.3	Jatkokehittämisehdotukset	63
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	1

1 JOHDANTO

Hyvinvoinnista kiinnostumisen on havaittu olevan trendikästä jo jonkin aikaa ja se näkyy yksilön kuin yhteiskunnankin tasolla (Sitra 2014). Osaltaan voidaan puhua wellness -kulutuksesta tai –vallankumouksesta, sillä hyvinvointitrendi ollut valloillaan jo useamman vuoden ja se on ilmiöstä muuttunut oikeastaan elämäntavaksi, kulutustrendiksi ja liiketoiminnaksi. (Grénman, Räikkönen & Wilska 2014, 2.) Lisäksi kuluttajakäyttäytymisen on havaittu muuttuneen ja siitä sekä wellness -ilmiöstä on löydetty yhteneväisyyksiä. Nykypäivän kuluttaja on tiedostava yksilö, jolle tavarakulutus ei ole enää merkki siitä, että voi hyvin. Ihmiset arvostavat entistä enemmän aineettomia arvoja valinnoissaan ja kuluttamisessaan (Grénman ym. 2014, 1).

Niin ikään markkinointi perinteisessä muodossaan on murroksessa. Yksi tekijä tässä murroksessa löytyy digitalisaatiosta ja sen myötä muuttuneesta markkinoinnin toimintaympäristöstä. (Lee 2012.) Karjaluodon (2017) mukaan erottuminen markkinoilla markkinointimixin perinteisin voimin ei enää riitä houkuttelemaan asiakkaita. Löytänä ja Kortesus (2011, 21) toteavat, että asiakkaille luotavat ylivoimaiset asiakaskokemukset ovat avainasemassa tässä kilpailussa.

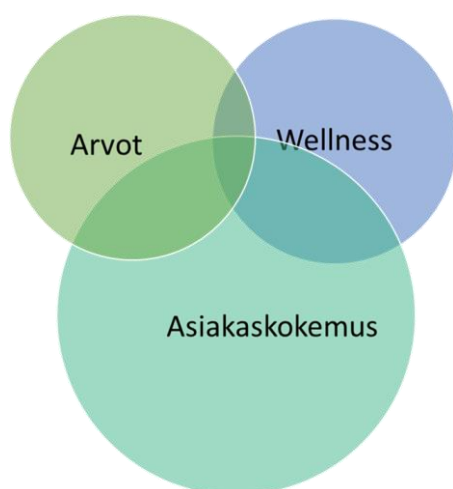
Kun mietitään kanta-asiakkuuksia yrityksissä, on asiakkuudenhallinnanohjelmilla (CRM) valtavasti dataa asiakkaista ja käyttäjistä. Yritysten asiakastietoa pitäisi jalostaa laadukkaasti käyttöön; mitä asiakkaat oikeastaan haluavat tai tekevät esimerkiksi ihan omassa arjessaan. Tästä syystä asiakaskokemuksen johtamisen (CEM) näkökulman avulla voitaisiin aidosti päästä käsiksi asiakkaan ajatusmaailmaan ja mahdollistaa hänelle mahdollisimman hyviä kokemuksia yrityksen parissa ja tuottaa hänelle aidosti arvoa siitä, että hän on asiakkaana juuri tietyssä yrityksessä. (Löytänä & Kortesus 2011, 21.)

Siksi tämä opinnäytetyö ottaa tarkasteluun yhden asiakkuudenhallinnan suuntauksen eli asiakaskokemuksen johtamisen. Tämä tapahtuu kuntosali- ja hyvinvointibisneksen kontekstissa. Arvonluonnin näkökulmilla

otetaan kantaa siihen, kuinka kuluttajat arvostavat eri asioita, mutta kuluttajien arvomaailmassa ja kuluttamisessa on tapahtunut muutoksia. Lisäksi taustalla opinnäytetyössä voi tunnistaa suurempia ilmiöitä; wellness- ilmiö, muuttunut kuluttajakäyttäytyminen sekä asiakaslähtöisen toiminnan merkitys yrityksessä.

Tavoitteena opinnäytetyössä on antaa eväitä siihen, kuinka asiakaskokemuksesta voidaan johtaa hyvinvointibisneksessä ja toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi työn toisena tavoitteena on kanta-asiakasohjelman kehittäminen. Kehitysideoiden avulla halutaan tuottaa arvoa niin asiakkaille kuin yritykselle. Wellness -kulutus ja muuttunut kuluttajakäyttäytyminen tuovat osaltaan lisänäkökulmaa asiakaskokemuksen johtamiseen (ks. kuvio 1). Palveluiden kehitys taas liittyy puhtaasti palveluliiketoiminnan opintoihin.

Oma kiinnostus liikuntaa ja hyvinvointia kohtaan toimi yhtenä motiivina ottaa yhteyttä toimeksiantajaan. Yllättäväkin yhteys aihetta kohtaan löytyy vaihto-opiskeluajalta Itävallasta vuodelta 2016. Yksi kursseista oli Health & Spa -kurssi, joka käsitteli wellness –kuluttamista ja asiakaskokemusta omalta osaltaan. Wellness -kulutus tuli mukaan opinnäytetyöhön myös ajankohtaisuutensa vuoksi, sillä hyvinvoinnin vallankumous on ollut valloillaan jo useamman vuoden, ja se on ilmiöstä muuttunut oikeastaan elämäntavaksi (Grénman ym. 2014, 2.)



KUVIO 1. Opinnäytetyön koostuminen

Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty osallistavaa yhteiskehittämistä ja tarkemmin ideaseinätyöskentelyä. Lisäksi oma havainnointi toimi yhtenä tutkimusmenetelmänä. Ideaseinätyöskentely valikoitui menetelmäksi, koska sen avulla päästiin lähelle toimeksiantajayrityksen asiakkaita, joka on lahtelainen Liikuntakeskus Lumo. Lumo on ollut toiminnassa vuodesta 2011 ja toimipisteet sijaitsevat Lahdessa keskustan tuntumassa sekä Nastolassa. Lumo on matalankynnyksen liikuntakeskus, joka haluaa kannustaa tavallisia ihmisiä liikkumaan ja pääsemään tavoitteisiinsa. (Lahti 2016.)

Liikuntakeskus Lumon palvelutarjonta on monipuolinen ja se haluaa vastata joustavasti asiakkaiden tarpeisiin ikään ja elämäntilanteeseen katsomatta. Liikuntakeskus Lumo tarjoaa asiakkailleen modernin kuntosalin sekä erilaisia ryhmäliikuntatunteja kuten kahvakuulailua ja BodyPumpia. Kuntosalin Lahden toimipiste on avoinna kanta-asiakkaille 24h vuorokaudessa ja treenaamaan pääsee vaikka yöllä. Tällä hetkellä kanta-asiakasohjelma koostuu siitä, että asiakkaita palkitaan vuositason eri tavoin. (Lumo 2017.)

2 HYVINVOINNIN ELÄMÄNTYYLI JA ARVON MUODOSTUMINEN

Tässä kappaleessa tarkastellaan ilmiötä, joka on ollut valloillaan jo useamman vuoden ajan. Kyse on wellness- trendistä, jopa vallankumouksesta, sillä se ohjaa osaltaan nykyään ihmisten arvomaailmaa ja kulutustottumuksia eikä keskity ainoastaan tuottamaan hemmottelupalveluita, kuten virheellisesti usein ajatellaan. Kyse on kokonaisvaltaisesta kiinnostuksesta yksilön hyvinvointia kohtaan. Myös tulevaisuuden trendejä hyvinvointia kohtaan on syytä tarkastella.

Arvon muodostumisen näkökulmassa halutaan tarkastella, sitä kuinka ihmiset (asiakkaat) kokevat arvon eri tavoin ja kuinka arvo muodostuu eri ulottuvuuksilla ja eri konteksteissa. Tärkeää olisi tunnistaa kuinka yritys voi tuottaa arvoa asiakkailleen täyttäen nämä eri ulottuvuudet. Myös asiakkaiden tavallinen arki voi olla kiinnostavaa ja tuottaa merkittävää asiakaslähtöistä tietoa ja asiakasymmärrystä. Arjen tavallisuutta sekä elämyksiin ja kokemuksiin painottuvaa elämystaloutta voidaan pitää toistensa vastakohtina. Myös muutostaloudella on roolinsa arvon luomisessa ja ylipäättään taloudellisen tarjonnan muodostumisessa.

2.1 Wellness -kulutus

Kokonaisvaltainen hyvinvointi eli wellness on jo useamman vuoden ajan ollut vahvasti pinnalla, määritellen esimerkiksi täysin uudella tavalla kuluttajakäyttäytymistä sekä asenteiden ja arvojen muuttumista. Taustalla tähän liittyy kohonnut yleinen elintaso, lisääntynyt ja kaupallistunut vapaa-aika, ikääntynyt väestö sekä yleiset yhteiskunnassa ja yksilöissä tapahtuneet arvo- ja elämäntapamuutokset. (Grénman ym. 2014, 1.)

Termi wellness onkin yhdistelmä sanoista wellbeing ja fitness; wellbeing tarkoittaa hyvinvoinnin henkisempää ja sisäistä kokemusta, kun taas fitness tarkoittaa ulkoista hyvinvoinnin ilmentymää (Bauer 2016).

Wellbeing + fitness muodostavat yhdessä tämän nykypäivän wellness- ilmiön ja voidaankin puhua ihan wellness -vallankumouksesta, sillä wellness -ilmiö on ottanut haltuunsa markkinoita vähän jokalailla muuttaen

ihmisten kuluttamista ja kuluttajakäyttäytymistä. Kuluttajat ovat entistä tietoisempia ja kiinnostuneita valinnoistaan sekä niiden merkityksestä suuremmassa kuvassa. Lisäksi tavaran rooli kuluttajien arjessa on muuttunut, sillä ei enää edistetä omaa hyvinvointia vaan merkityksellisempää kuluttamisessa on aineeton hyvinvointi, oma kehittyminen ja elämykset sekä kokemukset. (Grénman ym. 2014, 1.)

Elämäntyyliksi wellnessin tekee se, että wellness käsitteenä on hyvin laaja-alainen ja monia arjen ja elämän ominaisuuksia läpileikkaava ja kuvaava termi. Se käsittää henkisen, fyysisen kuin sosiaalisen hyvinvoinnin aspektit. Sillä on vaikutuksensa niin syömiseen kuin kosmetiikkaan liittyvissä valinnoissa, arjen tekemisessä, pukeutumisessa, ajanvietämisessä ja harrastuksissa. Hyvinvointipalvelut ja – tuotteet ovat myös käytössä aivan eri lailla kuin ennen. Wellnessistä on tullut valtavirtamarkkinaa. (Grénman ym. 2014, 2.)

Kuitenkin samaan aikaan kansantaudit vaivaavat väestöä ja nyt keskitytään sairauksien hoitoon ja parantamiseen reaktiivisesti (Wilska & Nyrhinen 2011, 40.) Wellness elämäntyylinä ottaa omalta osaltaan kantaa tähän sairaus-terveyskeskusteluun siten, että wellneksessä on kyse yksilön omasta vastuusta itsestään; yksilö itse on proaktiivisesti eli ennakoivasti vastuussa omista toimistaan liittyen fyysiseen kuntoon, ruokailuun, estetiikkaan, rentoutumiseen unohtamatta ympäristö- ja ekologisuusnäkökulmaa. Wellness on jatkuva kehittymisen ja kehittämisen prosessi, ei pysyvä tila. (Grénman ym. 2014, 4.) Wellness -ilmiöllä ja muutostaloudella voidaan havaita olevan yhteys; muutostalouden tuloksena on muuttunut ihminen, joka on omaksunut uuden tavan tai asenteen tarkastella itseään sekä toimintatapaansa. (Pine & Gilmore 2011, 243- 245.)

Wellness -ajatuksessa kyse on siis proaktiivisesta tavasta ylläpitää hyvää oloa, terveyttä, nuorekkuutta ja ennaltaehkäistä sairauksia (Wilska & Nyrhinen 2011, 40). Ennaltaehkäisyn linjalla ovat myös liikuntatieteilijät Hulmi ja Suonpää (2017); liikunta ja kuntoilu vähentävät esimerkiksi riskiä

sairastua sydän- ja verisuonisairauksiin, aikuisiän- ja raskausajan diabetesriski on myös pienempi sekä yleisesti liikunta painonhallinnan tukena on yksi perusfaktoista.

Wellness -ajatuksessa on kyse laajemmasta ilmiöstä, sillä terveydestä ja hyvinvoinnista on tullut elämänarvo jo itsessään, eikä sitä pidä nähdä pelkästään hedonismin, hemmottelun ja ylellisyyden näkökulmasta. (Grénman ym. 2014, 10). Johtopäätöksissään Grénman ym. (2014, 10) toteavat että terveyshyötyjen ohella taustalla wellness -kuluttamisessa ja hyvinvointitrendikkyudessa voivat olla myös sosiaalinen näkökulma tai esteettiset eli ulkonäölliset tekijät.

2.2 Hyvinvointi ja terveys trendinä

Wellness vaikuttaa ihmisten kulutustottumuksiin ja arvoihin sekä ajankäyttöön, joten on syytä tarkastella lyhyesti trendejä mitä tähän ilmiöön on tunnistettu ja havaittu.

Trendit liikkumisen ja kuntoilun saralla vaikuttaisivat korostavan ryhmässä ja yhdessä tekemistä unohtamatta kuitenkin yksilön oman tilan ja ajan tarpeita. Perinteisten ryhmäliikuntatuntien suosion ennustetaan kasvavan jälleen. (Katajisto 2016.) Ulkoliikunnan uskotaan nousevan myös yhdeksi trendiksi; sillä on sekä mielenrauhaa tukeva vaikutus ja lisäksi kuntokeskukset tarjoavat nykyään erilaisia puistojumppia ja tavalliset naapurustot pyörittävät juoksu- ja lenkkeilyporukoita. Lisäksi jooga ja erilaiset henkistä hyvinvointia ohjaavat liikuntamuodot kasvattavat suosiota entisestään, sillä palautumisen ja levon on havaittu olevan tarpeellista niin hektisessä arjessa kuin treenaamisenkin näkökulmassa. (Helsingin Sanomat 2016). Ryhmäliikunnan suosioon ehkä tähän liittyy yhdessä kokemisen ja tekemisen merkitys sekä se, että ryhmässä ohjatusti tekeminen on esimerkiksi helppo tapa ottaa liikkuminen osaksi elämäntapoja.

Nykypäivän 24/7-yhteiskunta ja onlinetila sekä arjen, koulun, kodin, työn ja rahan aiheuttamat stressitilat vaativat lievennystä ja ihmiset hakeutuvat

entistä enemmän hakemaan rauhaa mielelle (Hawthorne 2016). Tähän omalta osaltaan liittyy kotoilu eli nesting-trendi, jossa omaa kotia ja omassa kodissa vietettyä omaa aikaa arvostetaan entistä enemmän. Kotona oleminen tai viihtyminen koetaan hyväksyttävänä. (Well+Good 2017.)

Teknologian avulla liikkumisesta, ja kenties elämästä, tehdään yhä enemmän seurattavampaa ja mitattavampaa. Sovellukset juoksulenkkien tukena ja mobiilit jooga-ohjelmat sekä erilaiset puettavat teknologiat yleistyvät ja niiden käyttäminen on entistä sallitumpaa ja suositellumpaa. Se kertoo osaltaan siitä, että ihmisiä kiinnostaa investoida itseensä ja kiinnostusta omaa terveyttä kohtaan on. Mittareiden ja tulosten seuraaminen auttaa motivoimaan sekä oppimaan uutta. Mielenkiinto sovellusten tai mittareiden käyttöä kohtaan saattaa lopahtaa nopeasti, mutta tarkoituksenmukaisessa käytössä (haluaako seurata unta, fyysisiä aktiivisuutta, painoa, verenpainetta, kaloreita) ne ovat hyvä lisä terveyden ja hyvinvoinnin seurantaan. (Koskenlaakso 2017.)

Ruokailu- ja juomatavat muuttuvat myös hyvinvoinnin trendien myötä. Kasvit proteiinien lähteinä ovat tulevaisuudessa entistä tärkeämpää kestävän kehityksen, ympäristön ja hyvinvoinnin tiedostavalle kuluttajalle. (Well+Good 2017). Esimerkiksi kasvisruokavalion suosiminen, ellei jopa vegaanius, on noussut viimeisen vuoden aikana aivan uudelle tasolle Suomessa. Lihan jättäminen ruokavaliosta kertoo esimerkiksi juurikin muuttuneista arvoista, asenteista, aatteista ja siitä, ettei lihaa varsinaisesti enää edes tarvita. Korvaavia lähteitä proteiininille on olemassa sekä lihansyönttiin liittyvä, varautta korostava, näkökulma on jo väistynyt. (Koivuranta 2016.)

Lisäksi alkoholin käytön vähentyminen näyttäisi olevan trendinä esimerkiksi New Yorkissa. Alkoholin käytön väheneminen voi johtua esimerkiksi juurikin hyvinvoinnin elämäntavasta tai siitä, ettei sen käyttö enää kiinnosta ihmisiä. (Well+Good 2016). Onhan alkoholin käytöllä

kuitenkin negatiivinen vaikutuksensa treenaamiseen ja tuloksiin (Hulmi 2016).

2.3 Arvon muodostuminen

Tässä kappaleessa tarkastellaan arvon muodostumista ja asiakkaan kokemaa arvoa. Tuulaniemen (2011, 33) mukaan asiakkaan todellinen ja lopullisesti kokema arvo muodostuu käytännöissä ja palvelun tai tuotteen käytön aikana. Asiakkaan kokemat arvot voivat olla niin määrällisiä kuin laadullisia. Tässä kappaleessa tarkastellaan myös arkea arvonluonnin näkökulmasta; kuinka tavallinen arki arvokasta ja tarjoaa laadukasta tietoa asiakkaista ja kuinka arjen tavallisuudet voivat sisältää asiakaskokemuksen sekä arvonluonnin arvoista tietoa sekä ymmärrystä. Lisäksi arvonmuodostumista tarkastellaan hyvinvointibisneksen kontekstissa.

2.3.1 Asiakkaan kokema arvo muodostuu monesta elementistä

Yritysten perustehtävänä ja tavoitteena on useimmiten taloudellisen voiton tuottaminen sen sidosryhmille ja yritykselle itselle. Asiakkaita kohtaan taas yrityksen perustehtävä on luoda arvoa. Arvon tulisikin olla niin merkittävää, että asiakkaat haluavat maksaa siitä. Yrityksen toimintaympäristö ja liiketoiminta taas määrittelevät sen, mitä yritys toiminnallaan edustaa ja millaista arvoa se haluaa asiakkailleen tuottavan. Yksinkertaistettuna asiakkaat haluavat saavuttaa jotain tai ratkaista jonkin ongelman. Arvoa muodostuu silloin siitä, kun ongelma on ratkaistu tai tavoite on saavutettu. (Tuulaniemi 2011, 31.)

Kun tarkastellaan arvon luontia syvällisemmin, voidaan huomata, että arvo muodostuu useista eri elementeistä ja asiakkaat kokevat arvon eri tavoin (Tuulaniemi 2011, 40). Asiakkaat myös arvostavat valinnoissaan ja päätöksissään eri asioita. Siksi asiakkaat kokevat arvonkin eri tavoin, yksilöllisesti. (Karkkila 2008, 90.) Arvoa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta; on olemassa laadullista ja määrällistä arvoa. Laadullista tai

aineetonta arvoa edustaa esimerkiksi asiakkaan kokemus palvelusta tai tuotteesta (asiakaskokemus), kun taas määrällistä arvoa voi mitata ja arvioida helpommin, sen ollen esimerkiksi hinta tai tuotteen tai palvelun teknisempi ominaisuus. (Tuulaniemi 2011, 32.)

Tuulaniemen (2011, 33) mukaan arvolupaus määrittelee sen, miten yritys erottuu kilpailussa ja mitä sillä on asiakkailleen tarjota. Tähän yrityksen lupaaman arvoon asiakkaalla on aina omat odotuksensa. Lisäksi Tuulaniemen (2011, 33) mukaan arvo muodostuu käytännössä ja käytössä; asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaan muodostama arvo on odotusten ja toteutuneen omakohtaisen kokemuksen summa. Yritykselle tämä yksittäinen arvonmuodostuma näkyy esimerkiksi asiakkaan sitoutuneisuutena yritykseen.

Tuulaniemi (2011, 37-38, 40) toteaa, että arvon muodostumiseen liittyvät **lisäarvon** kokeminen ja käyttöarvo. Lisäarvoa ei oikeastaan voi asiakkaalle määritellä ennalta, koska asiakkaan kokema lopullinen arvo on hyödyn ja hinnan summa, muodostuu lisäarvo siitä, kun tuotteen tai palvelun hinta laskee tai asiakkaan kokema hyöty nousee. Asiakkaan kokema, kasvanut hyöty on silloin lisäarvoa. Lisäarvo on kilpailukeino.

Tuulaniemen (2011, 40) mukaan **käyttöarvo** taasen on arvon luonnissa mukana juuri siinä palvelun tai tuotteen käytön hetkellä. Asiakkaat eivät siis katkaise arvon luontia vaan luovat ja kokevat sitä samanaikaisesti. Yritys ja asiakas luovat siis arvoa yhdessä eri kontaktipisteissä, sillä asiakas ei voi kokea arvoa ennen kuin on käyttämässä tai käyttänyt tuotetta tai palvelua. Arvo syntyy siis käytössä ja käytännöissä. Tuulaniemi (2011, 33) kertoo, kuinka arvot myös muuttuvat ajan myötä ja koska asiakasarvo koetaan käytön hetkellä, on sitä toisaalta siksi juuri vaikea mitata ja määritellä. Väitöskirjassaan myös Alakoski (2014, 54) toteaa, että mielenkiintoista arvon luomisessa ja muodostumisessa on ylipäättään se, että se muodostuu sekä tietoisesti että tiedostamatta.

Yleisesti asiakkaan kokema arvo muodostuu siis hyödyistä, joita asiakas kokee palvelusta tai tuotteesta saavansa. Arvon muodostumiseen

vaikuttavat myös uhraukset, joita asiakas joutuu mahdollisesti tekemään tuotteen tai palvelun puolesta, tai hyötyjen eteen. Uhrauksia asiakas kuitenkin pyrkii välttämään (Alakoski 2014, 55). Arvon muodostumiseen vaikuttavat myös ostoperusteet eli syyt joilla asiakas on itselleen perustellut ostopäätöksensä. (Karkkila 2008, 90.)

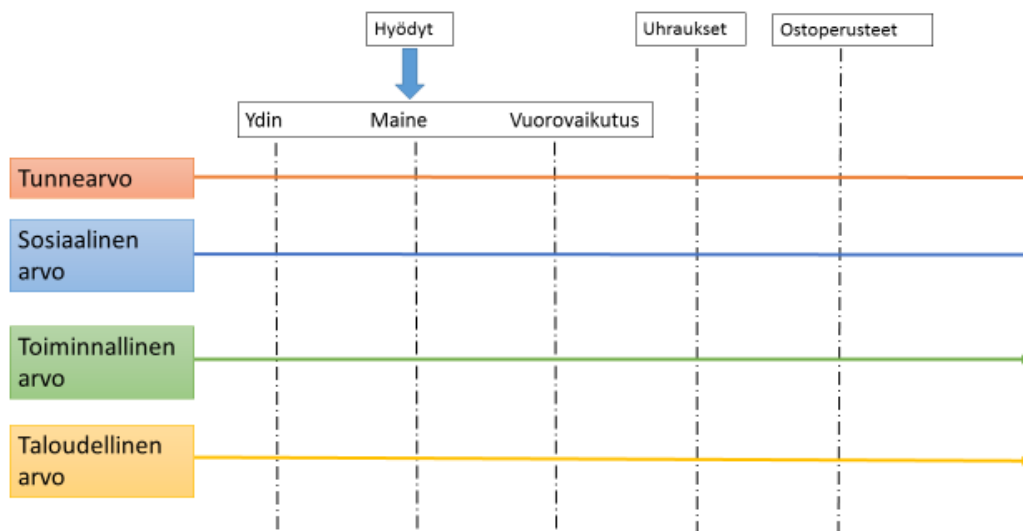
Ostoperusteita ajatellen asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet ja elämänarvot sekä asenteet ohjaavat asiakkaita heitä yksilöllisesti eri palveluiden, tuotteiden ja yritysten pariin. Kulttuuri, asiakkaan itsetunto, vertaisryhmä, kuten ystävät, harrastuspiirit ja perhe liittyvät omalta osaltaan ostoperusteiden tai motiivien muodostumiseen. (Shaw 2007, 19, 24.) Rationaaliset eli järkisyyt eivät ostoperusteina toteudu, etenkin jos asiakas voi tehdä päätöksensä ilman mielipiteitä tai väitöksiä, kuten Karkkila (2008, 83) väitöskirjassaan toteaa.

Elämänarvon esimerkkinä on wellness -ilmiö. Siinä on kyse laajemmasta tapauksesta, sillä terveydestä ja hyvinvoinnista on tullut elämänarvo jo itsessään, eikä sitä pidä nähdä pelkästään hedonismin, hemmottelun ja ylellisyyden näkökulmassa. (Grénman ym. 2014, 10.) Tällöin voidaan siis tulkita, että elämänarvona wellness, vertaisryhmän kiinnostus aiheeseen ja kulttuuriympäristö esimerkiksi ohjaavat ihmistä hänen toimissaan ja ostoperusteissaan.

Aiemmin luvussa todettiin arvon muodostuvan juuri vuorovaikutuksen ja käytön hetkellä (Tuulaniemi 2011, 33). Kuvio 2. avaa tätä arvon muodostumisen moninaisuutta. Asiakas muodostaa arvonsa vuorovaikutustilanteiden lisäksi itse tuotteeseen tai palveluun liittyvistä ydinsisällöistä eli ominaisuuksista. Ydinsisältö (tuote tai palvelu) on oikeastaan juuri se, mitä asiakas on päättänyt hankkia. Koettuun arvoon vaikuttavat myös yrityksen maine sekä vuorovaikutustilanteet tai kontaktipisteet, joissa yritys sekä asiakas kohtaavat.

Kuvion 2 mukaisesti asiakkaan kokema arvo muodostuu siis hyötyjen, uhrausten ja ostoperusteiden yhteisvaikutuksessa. (Karkkila 2008, 95- 99.)

Karkkila (2008, 40) on määritellyt arvolle neljä ulottuvuutta; taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo, sosiaalinen arvo ja tunnearvo.



KUVIO 2. Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (mukaillen Karkkila 2008, 121)

Taloudellisen arvon voidaan ajatella muodostuvan asiakkaalle vaihtoarvona ja suhteessa siitä, kuinka paljon hän uhrasi tai antoi rahaa tai aikaansa tyytyväisyytensä eteen. Taloudelliseen arvoon liittyy myös laadukkuuden kokemus ja se, että mitä asiakas kokee saavansa vastikkeeksi esimerkiksi ajalleen ja tai rahalleen. (Alakoski 2014, 43.)

Kuvion 2. mukaisesti asiakas esimerkiksi arvioi taloudellista arvoa ostoperusteiden valossa (miksi tämän tuote/palvelu), lisäksi ajan tai rahan uhrauksissa sekä mitä hyötyä hän saa tuotteesta tai palvelusta (minkä ongelman se ratkaisee), mikä maine tuotteella, palvelulla tai yrityksellä on sekä missä, miten ja millaista vuorovaikutustilanteet ovat. Karkkilan (2008, 95-102) mukaan taloudellisessa arvossa ytimessä on säästäminen. Taloudellisen arvon muodostumiseen vaikuttaa myös se, että halutaan vältellä taloudellisia riskejä ja ostamiseen liittyviä seurauksia. Tuotteen tai palvelun maine liittyy siihen, onko tuotteella tai palvelulla jälleenmyynnillistä arvoa. Uhraus taas on esimerkiksi se mitä tuotteesta tai palvelusta on maksanut muihin saman asian hankkineisiin nähden.

Toiminnallinen arvo liittyy nimensä mukaisesti tuotteen tai palvelun toimivuuteen ja sen ominaisuuksiin. Jalosen (2016) mukaan ”toiminnallista arvoa etsivä kuluttaja valitsee vaihtoehdon, jonka kokee hyödyllisimmäksi siksi, että se edistää hänen suoriutumistaan kulloinkin käsillä olevasta tehtävästä”. Tätäkin asiakas tarkkailee niin hyöty-uhraus- kuin ostoperustenäkökulmassa (kuvio 2).

Sosiaalista arvoa syntyy esimerkiksi silloin, kun asiakas kokee kuuluvansa tiettyyn viiteryhmään, koska hän käyttää jotain tiettyä tuotetta tai palvelua (Jalonen 2016). Viiteryhmä voi siis olla esimerkiksi asiakkaan ihannoima ryhmä tai ominaisuus, toisaalta viiteryhmä voi olla myös sellainen, johon asiakas ei todellakaan halua kuulua, joten siksi hänen valintansa korostuvat ja ohjautuvat tiettyä palvelua tai tuotetta kohti tai vastaavasti siitä pois. Statusasetelma, itsetunnon korostaminen ja mitä omalla toiminnallaan halutaan viestiä, on myös osa sosiaalisen arvon muodostumista. (Karkkila 2008, 93.) Sosiaalinen status ja koetut perinteet ohjaavat asiakasta niin ikään siihen, mitä hän arvostaa elämässään ja hankinnoissaan. Tähän liittyvät esimerkiksi merkitykset, muistot ja tunteet. (Shaw 2007, 19, 24.) Sosiaalisen arvon muodostumista asiakas tarkastelee jälleen hyötyjen, uhrausten ja ostoperusteiden kontekstissa (kuvio 2).

Lehtinen (2004, 130) on määritellyt **tunnearvon** eli emotionaalisen arvon olevan arvoulottuvuukisen ylin taso ja se on arvon muodostumisessa vaikeimmin arvioitavissa. Tunnearvon muodostumiseen liittyy paljolti vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä, koska vuorovaikutustilanteissa korostuvat luotettavuus (yrityksen sekä yhteyshenkilön, esimerkiksi asiakaspalvelijan tasolla). Lisäksi asiakkuuden miellekkyyys, voidaan puhua myös fiiliksestä, on tässä roolissa. Tähän liittyy yhteistyön ja syvemmän henkilökohtaisen vuorovaikutuksen näkökulma, eli kuinka asiakas kokee asiakkuuden ja millaisella fiiliksellä hän suhtautuu siihen, että kuulu jonkin organisaation piiriin. Tunnearvon muodostumiseen vaikuttaa myös arvoyhteensopivuus niin organisaation kuin henkilöiden tasolla, sillä halutaan olla tekemisissä samanhenkisten

organisaatioiden ja henkilöiden kanssa, eli yhteiset perusarvot koetaan tärkeinä. Myös Solomon (2015) on tämän kannalla pohtiessaan milleeniaalikuluttajia, sillä heille on tärkeää kokea yhteenkuuluvuutta yrityksen arvojen ja aitouden kanssa.

Tunneperäiset päätösten teot, ajatukset ja arvot liittyvät vahvasti siis kuluttajakäyttäytymiseen ja syihin, miksi asiakkaat käyttäytyvät ja tekevät ratkaisujaan tietyin tavoin. Onhan tutkittu ja todettu, että asiakkaat käyttäytyvät toisinaan irrationaalisesti, eli järjenvastaisesti. (Shaw 2007, 19, 24.) Silloin suuremmat merkitykset, muistot, tunteet, asenteet ja jaetut perussarvot ovat asioita, joiden avulla yritys ja asiakas kokevat toisiaan kohtaan sitoutunesuutta. Yrityksen näkökulmassa voidaan myös puhua osuus sydäimestä –ajatuksesta (share of heart) eli siitä, kuinka asiakas on tunnetasolla sidoksissa yritykseen (Bauer 2016). Tuotteen/palvelun ydinolemusta, mainetta ja vuorovaikutustekijöitä voidaan tarkastella siis kaikilla näiden arvon tasojen konteksteilla. Kuten kuviossa 2. voi huomata, risteävät arvon neljä tasoa hyötyjen, uhrausten sekä ostoperusteiden ulottuvuuksissa. (Karkkila 2008, 93-100, 119.)

2.3.2 Arki arvon luomisessa

Arvon luontia voidaan pohtia myös arkiajattelun näkökulmasta. Yleistäen ajatellen suomalainen arvomaailma ja sen mukaisesti eläminen perustuu työntekemiseen, kodin ja perheen hoitamiseen ja arkipäiviin. Arki myös koetaan tylsänä ja harmaana, josta halutaan päästää irti. Arjen vastakohta, juhla, taas koetaan tilapäisenä tilana elämässä. (Korkman & Arantola 2005, 14.)

Arki koskettaa kuitenkin kaikkia ihmisiä ja siihen liittyy monia näkökulmia. Arjessa ihminen ja teknologia kohtaavat, ihminen käyttää ja kuluttaa erilaisia tiloja. Lisäksi arjessa hänellä kuluu aikaa ja tai rahaa. Usein arki koetaan kahdella tavalla, on työarki ja kotiarki. Niistä jälkimmäinen on tavallista elämää, rutiineja ja toistuvia elementtejä ja leppäämistä. Olisikin siis tärkeää ymmärtää, mitä ihmiset tekevät arjessaan ja mitä

parantamisen mahdollisuuksia arjesta voisikaan löytyä sekä mikä arjesta tekee tavallisen. (Korkman & Arantola 2005, 14.)

Korkmanin ja Arantolan (2005, 20) arki koetaan jollain tapaa elämystalouden vastakohta, vaikka arkiajattelu onkin toinen asiakaslähtöinen näkökulma liiketoiminnan tueksi. Jos elämyksissä (elämystaloudessa) korostetaan yksilöllisyyttä, erikoisuutta ja pieniä asiakasryhmiä ja hedonismia, arjessa ne vastakohdat olisivat samanlaisuus, tavallisuus, suuret kontekstit ja arjen tasainen ja järkevä tekeminen. Kaiken ei siis tarvitsisi olla outoa ja hohdokasta ja äärimmilleen vietyä, vaan aitoa ja käytännöllistä, sujuvaa sekä kuitenkin merkittävää.

Arkea olisi siksi syytä pitää kiinnostavana, koska se on keino ymmärtää asiakasta ja arjesta voi tunnistaa samankaltaisuudet ja toistuvat käytännöt, jotka liittyvät tavallisten ihmisten elämään. (Korkman & Arantola 2005, 7-9). Arki on niin lähellä ja koskettaa jokaista. Ymmärtämällä toistuvat samankaltaisuudet, käytännöt ja toimet arkea olisi entistä helpompi hyödyntää yritystoiminnassa, kun arki kuitenkin on osa massamarkkinaa (Korkman & Arantola 2005, 10).

2.3.3 Arvonluonti hyvinvointibisneksessä

Ihmiset ja asiakkaat arvostavat siis eri asioita. Koettu arvo on aina yksilöllistä. Koska arvon muodostumiseen liittyvät aina asiakkaan persoonallisuus, sidosryhmät ja monet muut henkilökohtaiset tekijät, tarkoittaa se että esimerkiksi kuntosaliasiakkaita ja liikkuja on erilaisia. Se mikä saa yhden asiakkaan menemään salille, ei välttämättä päde toiseen.

Wellness ja hyvinvoinnista kiinnostumisen aalto on iskostunut täysin massamarkkinaksi (Grénman ym. 2014, 10). Massamarkkinoiden sekä arvon luontia arjesta- ajattelun kautta voisi Korkmanin ja Arantolan (2005, 10) mukaisesti pohtia, mikä rooli liikunnalla, terveydellä ja hyvinvoinnilla on tavallisten ihmisten arjessa. Tätä kautta liikunta- ja hyvinvointialan yritys pääsisi entistä paremmin osaksi asiakkaidensa ja käyttäjien arkirutiineja,

mahdollistamaan parhaimpia asiakaskokemuksia ja luomaan arvoa asiakkaille.

Kuten työssä on tarkasteltu, on arvon muodostumisessa mukana useita eri komponentteja sekä arvon tasoja; taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo, sosiaalinen arvo ja tunnearvo (Karkkila 2008, 93-100, 119). Alakosken väitöskirjan (2014, 43) mukaan taloudellisen arvon kokemus syntyy vaihdannan kautta, eli asiakas uhraa, antaa tai saa vastineeksi aikaa tai rahaa käyttäessään jotain palvelua tai tuotetta, voidaan tätä tarkastella liikunta-alan kontekstissakin. Esimerkissä kuntosalijäsenyyttä on voitu maksaa jo kuukauden ajan. Tällöin asiakkaan taloudellisen arvon kokemus horjuu (hän on uhrannut rahaa), mikäli hän ei mene salille ja anna/uhraa aikaansa treenaamiselle. Hänet tulisi siis herättää horroksestaan ja aktivoitava salille lähtöön luomalla arvoa muillakin ulottuvuuksilla.

Toiminnallisen arvon sisältöjä olivat tuotteesta tai palvelusta koetut toimivuuteen liittyvät hyödyt (Jalonen 2016). Toiminnallisen arvon kontekstissa toiminnallisuutta arvostavan liikkujan voisi siis esimerkiksi kuvitella valitsevan kuntosaliksi itselleen sellaisen, jossa on hänelle sopivin ryhmäliikuntalukujärjestys tai valikoimassa on hänen tarpeitaan vastaavat salilaitteet. Tälle käyttäjälle tärkeintä on todennäköisesti saada treeni suoritettua sujuvasti ja ilman turhia kikkailuja.

Sosiaalisen arvon muodostumiseen liittyy se, että asiakkaalla tai kuluttajalla on vahva käsitys samaistumisesta ja halusta kuulua tiettyyn viiteryhmään, tai sitten olla kuulumatta. (Karkkila 2008, 93.) Voitaisiin siis ajatella, että sosiaalisen arvon näkökulmassa kuntosaliasiakkaalle tai –käyttäjälle tärkeää on se, millä nimenomaisella salilla hän käy ja ketä muita siellä käy. Sosiaalisen arvon muodostumiseen liittyy vahvasti asiakkaan itsetunto, status sekä mitä hän viestii omalla salivalinnallaan. Tunnearvon perustana ovat yhteenkuuluvuuden, yhteisten arvojen sekä yhteisten tavoitteiden kautta saatavat hyvät fiilikset ja kokemukset organisaation parissa (Lehtinen 2004, 130). Tällöin voisi olettaa, että

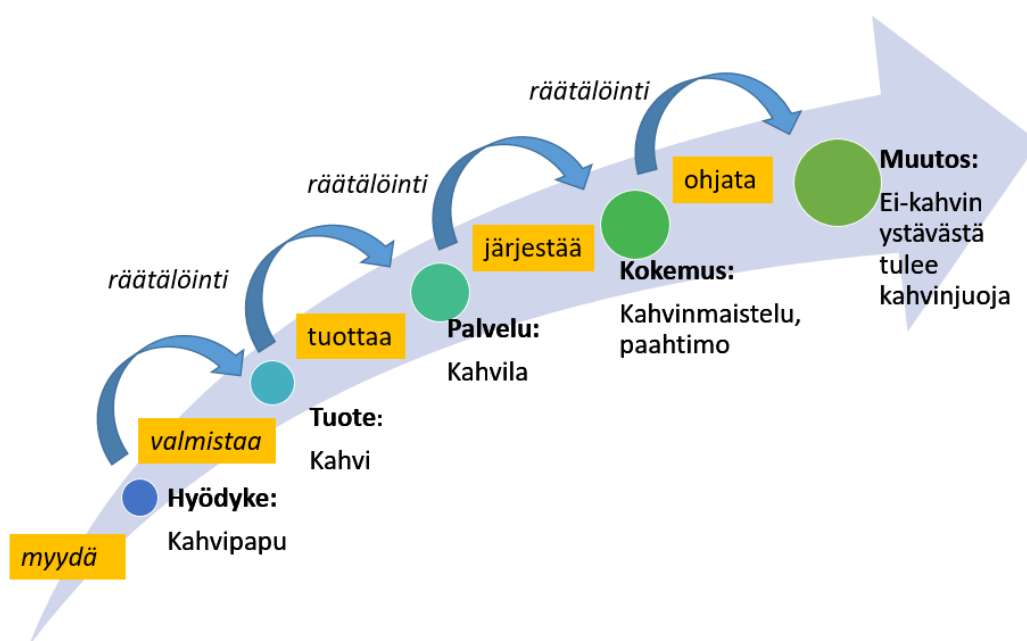
salillakävijä kokee yhteenkuuluvuutta salin arvojen kanssa, vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä on monipuolista ja hänelle on saatu tuotettua hyviä fiiliksiä ja kokemuksia yrityksen parissa. Tunnearvon muodostumiseen voi vaikuttaa niin ikään yhteenkuuluvuuden ja muiden samanhenkisten asiakkaiden kanssa.

Liikkumisen ja hyvinvoinnin kontekstissa asiakkaalle voidaan siis huomata muodostuvan arvoa silloin, kun hän tulee salille tai ryhmäliikuntatunnille eli silloin kun asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa. Wellness-elämäntavan ja hyvinvointibisneksen huomioiden arvoa voidaan luoda myös muullakin kuin esimerkiksi juuri kuntosalipalveluiden ostamisen tai käytön hetkellä, sillä kysessä on juurikin se kokonaisvaltaisuus ja hyvinvoinnin käsitteen ulottuminen kuntosalin ulkopuolelle eli elämäntapoihin.

Wellness -elämäntapa tai kiinnostus yksilön hyvinvointia kohtaan ylipäätään on tässä siis varsin onnistuneesti päässyt osaksi ihmisten arkielämää; esimerkiksi tiedostuneet ratkaisut ja valinnat ruuanlaitossa, terveellisten ruokien valmistaminen, syöminen ja ruokakuvien jakaminen sosiaalisessa mediassa on nykykuluttajan tapa kertoa itsestään ja siitä, miten hän elää elämäänsä. (Grénman ym. 2014, 10). Myös Korkmanin ja Arantolan (2005, 14) arkiajattelun mukaan yritys voisi siis luoda arvoa muuallakin asiakkaan arjessa; tarjoamalla hänelle yksinkertaisia arkea ja tekemistä helpottavia ratkaisuja. Tällöin tarkastelun kohteeksi tulee siis se, missä käytännöissä yritys pystyy olemaan mukana asiakkaan elämässä; syömisessä, nukkumisessa, ihmisen olessaan paikoillaan, kotona, työpaikalla tai silloin kun tämä ei tee mitään.

Nyt tiedetään, että wellness -elämäntapana ei kuitenkaan tavoita vielä kaikkia. Ihmisillä voi olla monia syitä siihen, miksi he ovat kiinnostuneita terveydestä tai hyvinvoinnistaan. (Grénman ym. 2014.) Tällöin arvonluontiin voidaan tarkasteluksi myös muutostaloudellinen konteksti, joka on jatkumoa elämystaloudelle. Elämysten ja kokemusten tuottaminen eivät ole taloudellisen tarjonnan viimeisin muoto. Muutostalous astuu tässä

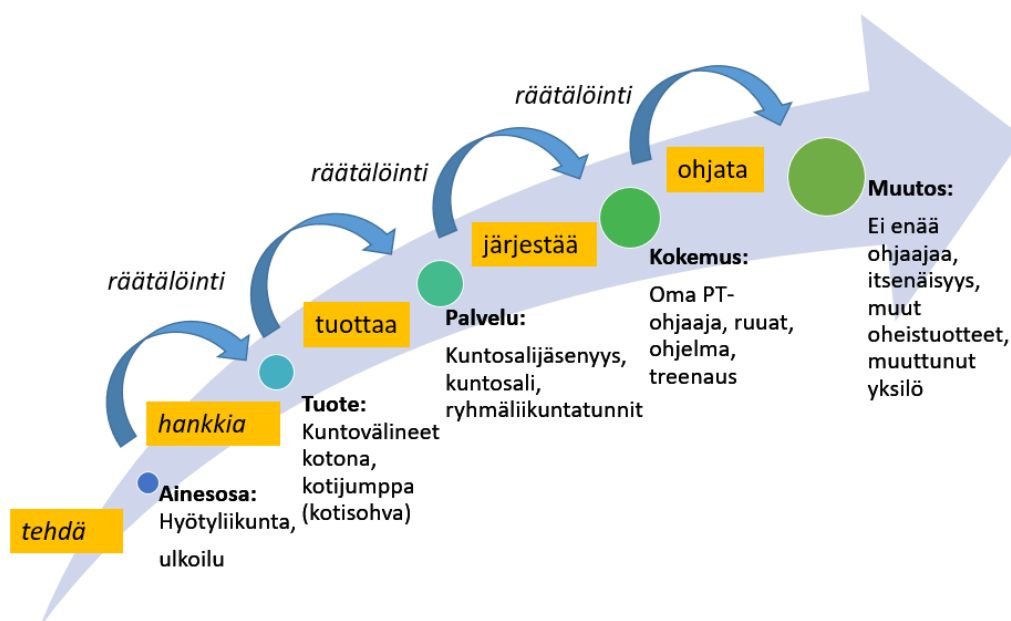
vaiheessa esiin. Taloudellisen arvon on havaittu muuttuneen aikojen saatossa tuotteesta ja hyödykkeestä palveluksi, palvelusta edelleen elämykseksi/kokemukseksi ja siitä aina edelleen muutokseksi, kuten kuvio 4:ssä voidaan huomata. Kuvioon 3. on lisätty kahvipapuesimerkki. Kaikki on alkanut hyödykkeestä tai ainesosasta, josta on tehty tuote, jota on räätälöinnin myötä voitu alkaa tarjota palveluna, palvelua taas on räätälöity systemaattisesti, jolloin siitä on muodostunut (ohjattu) kokemus eli muutos. Keltainen tekstilaatikko kuviossa 3. kuvastaa toimenpidettä joka liittyy matkaan kohti muutosta.



KUVIO 3 Taloudellisen tarjonnan täydentyminen (mukaillen Pine ja Gilmore 2011)

Jos elämystaloudessa kyse on **palveluiden räätälöinnistä** eli yksilöllisten kokemusten tuottamisesta kuluttajalle, on muutotaloudessa karkeasti sanottuna kyse **räätälöityjen kokemusten** tuottamisesta. Kun elämys tai kokemus räätälöidään, siitä tulee muutos. Muutoshan on se, jota ihmiset haluavat hakeutuessaan esimerkiksi kuntosalille (Pine & Gilmore 2011, 243- 245.) Se, mitä he haluavat muuttaa, on taas kiinni yksilön omissa motiiveissa, asenteissa ja arvoissa. Kuten wellness -kuluttamista tarkasteltaessa huomattiin, liikkumiseen ja hyvinvoinnistaan kiinnostumiseen voivat ohjata monet tekijät niin esteettisistä kuin

syvällisemmistäkin syistä. (Grénman ym. 2014.) Pine ja Gilmore (2011, 244) puhuvat muutokseen liittyen ”elämänmuutoksesta”, eli muutoksen tavoitteena on muuttaa asiakkaan maailmaa ja ajatusmaailmaa. Kuntosalibisneksen näkökulmassa tämä on juuri sitä mitä asiakkaat pohjimmiltaan haluavat, he haluavat muutoksen elämässään kohti parempaa, hyvinvoivempaa tai vahvempaa suuntaa. Kuviossa 4 on peilattu kahvipapuesimerkkiä liikunnan ja hyvinvoinnin kontekstiin. Lähtökohtana siinä on asiakas, joka on ensin itsenäisesti harrastanut liikuntaa, mutta erilaisten toimenpiteiden kautta löytää itsensä kuntosalilta ja henkilökohtaisen liikuntaohjaajan palveluiden parista. Tällöin yritys on se, joka ottaa asiakkaan muutoksen haltuunsa ja ohjaa häntä erilaisten kokemusten kautta kohti tavoitetta. Tämä eroaa elämystaloudesta siten, että muutostaloudessa nämä kokemukset tai tavoitteita kohti ohjaavat toimet ovat täysin räätälöity siten, että ne sopivat asiakkaan tarpeisiin ja lähtökohtiin (Pine & Gilmore, 2011, 244).



KUVIO 4. Liikuntapalvelut muutostalouden näkökulmassa (mukaillen Pine ja Gilmore 2011)

Muutostalouden, personal trainerien sekä wellness -ilmiön näkökulmassa asiakas nähdään kokonaisuutena ja häntä ohjataan omaksumaan muutos niin salin sisä- kuin ulkopuolella, eikä ainoastaan tarjota ohjausta

palveluna. Kokonaisvaltainen asiakasymmärrys esimerkiksi asiakkaan arjesta, tottumuksista, tavoista ja motiiveista sekä arvoista voi tarjota personal trainerille tarkkaa, ajankohtaista ja huomioitaa tietoa, jota hän hyödyntää ohjatessaan asiakasta muutokseen.

3 ASIAKASTIEDOSTA ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEEN

Tässä luvussa tarkastellaan kahta asiakkuusajattelun mallia, CRM ja CEM-malleja. Asiakkuudenhallinta eli CRM-prosessit käsittävät asiakassuhteen hallintaan liittyviä elementtejä niin tietokannoissa kuin yrityksen toiminnan tasolla. CEM-mallin eli asiakaskokemuksen johtamista taas lähestytään tässä luvussa oikeastaan kolmesta näkökulmasta. Termi kokemus pilkotaan pienempiin palasiin, jotta ymmärretään mitä kaikkea kokemus oikeastaan tarkoittaa ja mistä se muodostuu, niin yrityksen kuin asiakkaan kokemana. Asiakaskokemusta tarkastellaan myös kokemuksen näkökulmissa sekä psykologisessa että muuttuneen markkinointimixin kontekstissa.

3.1 CRM - Customer Relationship Management eli asiakkuuksien johtaminen

CRM eli Customer Relationship Management tunnetaan Suomessa monellakin eri termillä. Sahlstenin (2012) mukaan tästä esimerkkejä ovat muun muassa asiakkuudenhallinta, ja asiakkuuksien johtaminen. Lehtinen (2004, 16) taas määrittelee CRM:n asiakkuusajatteluksi kun Löytänä ja Kortesus (2011, 12) määrittelevät sen asiakassuhteiden johtamiseksi. Usein CRM:ään liitetään vahvasti teknologia ja tietojärjestelmät. Näin on Sahlstenin (2012) mukaan usein puhekielessä.

Löytänen ja Kortesus (2011, 20) CRM- termi juontaa juurensa 1990- luvun alkupuolelle ja liittyy yhteen johtamisen ajattelumalliin. Ajatusmallin perusideana on asiakastiedonkeruu ja analysointi sekä yrityksen tuottojen kasvattaminen. Myös asiakassuhteiden arvoa pyritään kasvattamaan. Asiakassuhteiden johtamisessa on tiettyjä toimintoja. Näitä toimintoja ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakkuuksien jakaminen tai sijoittelu asiakasryhmiin (segmentointi) sekä kannattavien asiakkuuksien tunnistaminen.

CRM:ään liittyy vahvasti tietokantaisuus, tietojärjestelmät ja teknologia. (Sahlsten 2012). Teknologian kehittyminen tuli avuksi CRM-ajattelun

toteuttamiselle ja tästä syystä CRM tunnetaan nykyään monesti vastikkeena tietojärjestelmälle. Löytänän ja Kortesuon (2011, 21) mukaan CRM- järjestelmät auttavat yrityksiä keräämään ja hallitsemaan asiakastietoa sekä edesauttavat yrityksiä ymmärtämään asiakkuuksiaan. Siksi monesti CRM ymmärretään tietojärjestelmänä eikä niinkään strategiana tai ajattelumallina. (Sahlsten 2012.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 21) mukaan CRM- järjestelmillä kerätään yleensä tietoa segmentoinnista, asiakassuhteesta ja asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista. Segmentointiin liittyvät tiedot ovat yleisluontoisia tietoja kuten esimerkiksi asiakkaan yhteystiedot, ikä, sukupuoli, ammatti ja asuinpaikka. (Creamailer 2012).

Asiakassuhteeseen liittyvät tiedot sisältävät usein laskutuksen, toimitukset ja hankinnat, joita asiakas on yrityksessä tehnyt. Asiakkaan ja yrityksen välisiin kohtaamisiin liittyviä tietoja voivat taas olla tiedot tapaamisista, viestinvaihtoista tai muista kohtaamisista, joissa yritys ja asiakas ovat olleet yhteydessä. Kohtaamiset voivat olla fyysisiä kohtaamisia tai esimerkiksi verkossa ja sähköpostin välityksellä tapahtuneita vuorovaikutustilanteita. (Löytänä & Kortesus 2011, 21.)

Mitä CRM- järjestelmien asiakastiedoilla sitten voidaan tehdä? Asiakkaita segmentoidaan, heistä tiedetään mahdollisesti ikä ja sukupuoli sekä milloin he viimeeksi käyttivät palvelua tai tekivät hankintoja yrityksessä. Sahlstenin (2012) mukaan asiakassuhteen johtamisella pyritään moneen eri tavoitteeseen, esimerkiksi asiakkuudenhallinnan myötä markkinointia ja viestintää pystytään kohdentamaan, tunnistamaan lisämyyntimahdollisuuksia, parantamaan myyntiä ja markkinointia, kehittämään asiakaspalvelua, parantamaan asiakastyytyväisyyttä sekä vähentämään asiakkaiden poistumaa yrityksestä. Lisäksi asiakassuhteen johtamisella otetaan kantaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen, asiakastyytyväisyyden analysointiin (Yritysuomi 2017).

Key Account Management (KAM) on niin ikään organisaation sisäinen prosessi ja sitä käytetään toimintamallina usein silloin, kun asiakkaana on

yritys. Kyseessä on avainasiakkuuksien hallinta tai avainasiakassuhteiden hoitaminen (Pienyrityskeskus 2012). Toimiva ja onnistunut avainasiakkuuksien hallinnointi lähtee kuitenkin siitä, että havaitaan sen olevan organisaation sisäinen toiminto, ei ainoastaan esimerkiksi myynnin osaston käsiteltävissä oleva osuus. Key Account Management-malli on kokonaisvaltainen yrityksen sisäinen tai sisäistettävissä oleva toiminto. (Ryas 2012).

Asiakkuuksien hallintaan liittyvät erilaiset kanta-asiakasohjelmat. Kanta-asiakasohjelmia on niin kaupoilla kuin lentoyhtiöillä. Tunnetuimmat ja suurimmat Suomessa lienevät K-Ryhmän (Keskon) Plussa- ja S-ryhmän (SOK:n) Bonus-kanta-asiakasohjelmat. Plussa- ja Bonus-korttien haltijoista tiedetään melko erilaista tietoa. Perustietojen lisäksi esimerkiksi Keskon K-Plussa Oy luokittelee asiakkaita ruokailutapojen mukaan. Asiakkaan elämänvaihe on myös usein tiedossa. Lisäksi Kesko luokittelee kanta-asiakkaat ostosten lukumäärän ja summan mukaan. Keskon asiakkaiden käyttäytymistä seurataan kuukausittain. Asiakastietoja käytetään lisäksi kohdennettuun markkinointiin. (Kuningaskuluttaja 2013).

Kuten aiemmin todettua, CRM mielletään usein vahvasti tietojärjestelmänä strategian ja ajattelumallin sijaan. Tietokantaisuutta voidaan tarkistella kriittisesti sen osalta, että usein yrityksissä panostetaan itse tietotekniikkaan ja järjestelmää kohtaan todella paljon. Kehittynyttä tietotekniikkaa on paljon, mutta CRM-järjestelmää kohtaan tehty investointi koetaan epätuottavana, sillä asiakkaiden ja henkilökunnan oletetaan toimivan järjellä eli rationaalisesti (Lehtinen 2004, 18).

3.2 CEM - Customer Experience Management eli asiakaskokemuksen johtaminen

Customer Experience Management eli asiakaskokemusajattelu tai asiakaskokemuksen johtaminen juontaa juurensa CRM:stä eli Customer Relationship Management- ajattelumallista, joka tunnetaan myös siis termillä asiakkuuksien johtaminen. CEM yleistyi terminä ja yritysten

ajattelumallina 2000-luvun loppupuolella ja sen arvellaankin nousevaksi johtamisen toimintamallille CRM:n ohitse. (Löytänä & Kortesus 2011, 21.) Käsitteenä se on laaja-alainen ja voitaisiinkin ajatella, että se pyrkii antamaan vastauksen kysymykseen ”*miksi?*” tai ”*miten?*”, kun CRM tarjonnee vastaukset kysymykselle ”*mitä?*” tai ”*kuka?*”.

Customer Experience Management eli asiakaskokemusajattelu tai asiakaskokemuksen johtaminen juontaa juurensa CRM:stä eli Customer Relationship Management- ajattelumallista, joka tunnetaan myös siis termillä asiakkuuksien johtaminen. CEM ylestyi terminä ja yritysten ajattelumallina 2000-luvun loppupuolella ja sen arvellaankin nousevaksi johtamisen toimintamallille CRM:n ohitse. (Löytänä & Kortesus 2011, 21.) Käsitteenä se on laaja-alainen ja voitaisiinkin ajatella että se pyrkii antamaan vastauksen kysymykseen ”*miksi?*” tai ”*miten?*”, kun CRM tarjonnee vastaukset kysymykselle ”*mitä?*” tai ”*kuka?*”.

Ensinnäkin **asiakaskokemusta** tarkasteltaessa on syytä ymmärtää taustalla asiakasymmärryksen ja palvelukokemuksen merkitykset. Kun ajatellaan esimerkiksi palvelua, on palvelussa mukana palvelun käyttäjä eli asiakas. Palvelua kulutetaan ja käytetään samanaikaisesti ja olennaisesti tähän liittyy myös palveluntarjoaja sekä asiakaspalvelija.

Vuorovaikutuksessa nämä tekijät, eli asiakas ja asiakaspalvelija, muodostavat yhdessä palvelukokemuksen, jonka taustalla on kummankin osapuolen tarpeet, odotukset, motiivit ja arvot. Palvelukokemus voidaan kokea kaikkien näiden tekijöiden valossa onnistuneena, hyvänä tai huonona ja kaikkena siltä väliltä. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että asiakkaiden todellisia motiiveja, arvoja, tarpeita ja odotuksia ymmärretään ja minkä perusteella he valintansa tekevät. Ymmärretään siis se, mitä asiakkaat arvostavat. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä voidaan siis kehittää ja suunnitella muista erottuvia asiakaskokemuksia. (Tuulaniemi 2011, 71-72.) Sulkanen (2017) painottaa että asiakasymmärryksen voimin asiakkaasta saadaan sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää suunnittelessa hänelle palvelua,

tuotetta tai kokemusta. Asiakasymmärrys auttaa ymmärtämään asiakkaan näkökulmasta sitä, mitkä hyödyt päätöksissä ja hankinnoissa menevät mahdollisten panosten ja riskien (aika ja raha) edelle; kaikki eivät halua säästää, mikäli tuote, palvelu tai kokemus auttaa ja ohjaa heitä muilla tavoin kohti tavoitetta.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 61-63) mukaan **(palvelu)kokemus** koostuu ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta sekä odotukset ylittävästä kokemuksesta, kuten kuviossa 3. tulee esille. Ydinkokemus tarkoittaa yksinkertaisesti niin sanottua palvelun tai kokemuksen perustasoa, joka tarjoaa sen mitä asiakkaalle on luvannutkin eli peruselementit. Laajennetun kokemuksen kautta palvelusta tai kokemuksesta saadaan hieman luvattua enemmän, esimerkiksi lisätietoa. Odotukset ylittävä kokemus taas tuottaa asiakkaalle jotain ekstrapaa, jota hän ei osannut odottaa. Odotukset ylittävän kokemuksen elementtejä ovat esimerkiksi yllättävyys, yksilöllisyys ja tunteisiin vetoavuus.

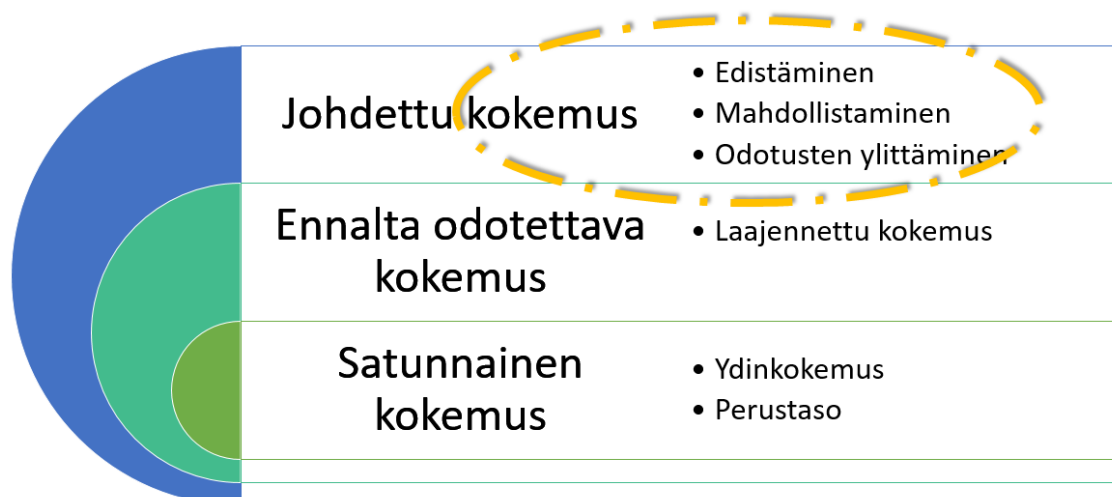
Asiakaskokemuksen eli CEM:n määritelmiä löytyy useita, kuten CRM-määritelmiäkin. Valuetainmentin videoblogi (2016) avaa **asiakaskokemuksen** käsitettä vertaamalla asiakaskokemusta ja normaalia asiakaspalvelua toisiinsa. Asiakaskokemuksen voidaan ajatella olevan kehittyneempänä asiakaspalvelua, ikään kuin asiakaspalvelusta seuraava askel eteepäin. Perinteinen asiakaspalvelu voidaan esimerkiksi kokea reaktiivisena toimintana, jossa asiat saadaan hoidettua ja ongelma ratkaistua juuri siinä tapahtuman hetkellä. Valuetainmentin (2016) mukaan asiakaskokemus taas on proaktiivista toimintaa, jossa on kyse pienistä yksityiskohdista ja palvelun viemisestä askelta ylemmäs, odotusten ylittämisestä ja ennakoinnista sekä ennaltasuunnittelusta toiminnasta.

Lehtinen (2004, 21) määrittelee asiakaskokemuksen johtamisen seuraavasti; se on asiakkaan huomiointia monin tavoin. Asiakasta kuunnellaan, hänelle vastataan ja tarjotaan muutenkin korkealaatuista palvelua, jossa lupaukset pidetään. Tärkeää on se, kuinka asiakas kokee palvelun ja mitä tuntemuksia se hänessä herättää. Asiakaskokemuksen

johtamisessa kysymys on siis asiakkaan aivojen ja innostumisen johtamisesta (Lehtinen 2004, 21). Myös Löytänä ja Kortesus (2011, 49) toteavat, että innostumisen johtamisen taustalla on mielihyvän luominen, johon liittyy dopamiinin ja serotoniinin tuotanto kehossa, silloin kun ihminen tekee tai kokee jotain mielekstä.

Tuulaniemi (2011, 74) tarkastelee asiakaskokemusta niin ikään kolmelta tasolta, joita ovat toimintataso, tunnetaso ja merkitystaso. Toimintataso on toiselta nimeltään palvelun hygieniataso, eli tämän tason vaatimukset tulee täyttyä, jotta palvelulla on mahdollisuus pärjätä ylipäänsä kilpailussa tai markkinoilla. Vaatimuksena on siis, että toiminnan taso vastaa asiakkaan tarpeisiin, prosessit ovat sujuvia, palvelu on hahmotettavissa ja saavutettavissa. Tunnetaso käsittää asiakkaan välittömät tunteet ja kokemukset palvelusta. Tunnetaso on henkilökohtainen ja yksilöllinen tapa tarkastella kokemuksen ja palvelun helppoutta, kiinnostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja kykyä koskettaa aisteja. Merkitystaso on tasoista ylin. Se koostuu monista mielikuva- ja merkitysulottuvuuksista, jotka liittyvät vahvasti asiakkaan arvoihin. Merkitystasolla sukkuloivat niin unelmat, tarinat, lupaukset, oivallukset, identiteetti kuin elämäntapa. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Löytänen ja Kortesus (2011, 61-63) palvelu- ja asiakaskokemuksen määritelmässä tarkistellaan kokemusta niin ikään kokemuksia tuottavan toimijan näkökulmasta. Kokemuksia voi määritelmän mukaan tuottaa satunnaisesti, ennalta odotettavasti ja johdettuna kuvio 5:n mukaisesti. Näistä tasoista tavoitelluin eli korkein taso on johdettu kokemus, joka tarkoittaa ennalta suunniteltua, ajasta ja paikasta riippumatonta, erottuvaa ja arvoa tuottavaa kokemusta. Johdetun kokemuksen elementtejä ovat edistäminen ja mahdollistaminen; edistämällä kokemusta siihen tuodaan lisäpalveluita ja rinnakkaistuotteita muita aineettomia tekijöitä kuten musiikkia viihtymisen tueksi. Mahdollistaminen tuo ydinkokemukseen elementtejä, jotka laajentavat kokonaisuuden aikaan ja paikkaan sitomatta, kuten esimerkiksi Netflix tai Spotify laajentavat elokuvan katselun tai musiikin kuuntelun kokemuksen.



KUVIO 5. Asiakaskokemuksen tasot ja niiden johdettavuus (mukaillen Löytänä ja Kortesus 2011)

Asiakaskokemuksen muodostumista voidaan tarkastella myös psykologiselta kantilta. Sen mukaan asiakaskokemus tukee asiakkaan identiteettiä ja minäkuva. Huonot kokemukset palvelusta tai hankinnoissa koskettavat asiakkaita entistä enemmän. Huonot kokemukset saavat ihmiset etsimään palvelua tai tuotteita muualta. Parhain asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minäkuva eikä hän koe itseään naurunalaiseksi. Kyse on imagosta ja siitä että asiakas kokee mieltymystensä toteutuneen, esimerkiksi onnistunut vaatehankinta tukee asiakkaan imagoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 45).

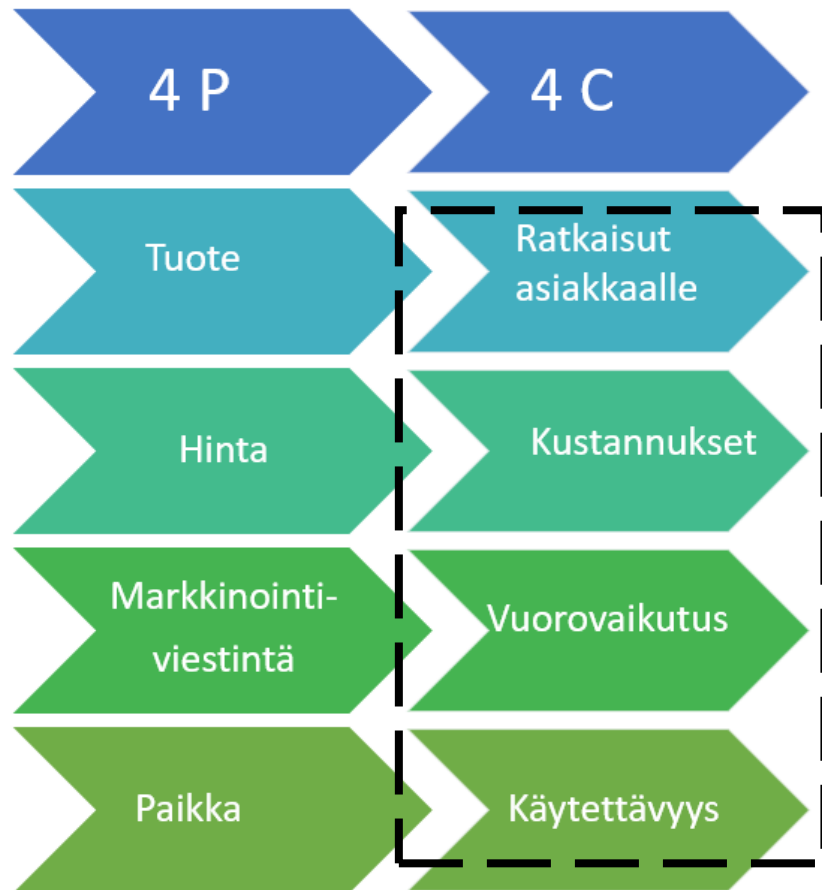
Löytänä ja Kortesus (2011, 45) painottavat tunteiden huomiointia asiakaskokemuksen johtamista tarkasteltaessa. Toinen psykologinen näkökulma CEM:iin ja asiakaskokemukseen liittyen on yllättävyys ja kokemukset sekä niihin liittyvät tunteet. Tutkimuksen mukaan 50 % asiakaskokemuksesta on tunnetta. Ne ovat kaiken ydin ja tunteita voidaan verrata sipuliin, josta täytyy kuoria eri kerroksia päästäkseen ytimeen. (Shaw ym. 2010, 10). Asiakaskokemus on sitä voimakkaampi, mitä vahvempia tunteita, vuorovaikutustilanteita ja käsityksiä koetaan. Elämykset liittyvät tähän. Ne ovat positiivisia kokemuksia, joihin liittyy voimakas tunne ja myönteinen yllättyminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 45.) Sulkasen (2017) mukaan tunteessa kyse on siitä, että asiakas ei

välttämättä muista suoranaisesti itse kokemusta (ostoa, treeniä, ruokailua), vaan nimenomaan sen tunteen jonka kokemus loi.

Pine ja Gilmore (2011, 3) ovat todenneet kokemusten ja elämysten tuottamisen neljänneksi tasoksi taloudellisen tarjonnan asteikolla. Heidän mukaansa kokemukset ja elämykset ovat arvon muodostumiselle uusi lähde. Asiakkaan näkökulmassa he tarkastelevat kokemusten ja elämysten hankimmista asiana, joka sitouttaa asiakasta entistä enemmän yrityksen pariin. Yrityksellä on jotain, mistä asiakas on valmis maksamaan.

Asiakaskokemuksen johtamista sekä arvonluontia voidaan tarkastella myös markkinointimixin kehyksessä. Perinteisten markkinoinnin kilpailukeinojen rinnalle on syntynyt markkinoinnin malli, kuten markkinoinnin professori Karjaluoto (2017,12) kirjoittaa. Perinteisten kilpailukeinojen avulla yritys ei enää välttämättä pärjää tai erotu edukseen. Perinteinen markkinointimix eli 4 P-malli kuvailee ominaisuudet, jotka ovat nimenomaan yrityksen kilpailukeinot markkinoilla ja joilla se kilpailee asiakkaista. Markkinointimixin 4 P-mallin P-kirjaimet kuvaavat Product, Price, Place ja Promotion ominaisuuksia (Tuote, Hinta, Paikka, Markkinointiviestintä). (Karjaluoto 2017, 12.)

Tämän aavistuksen yritys- tai tuotekeskeiseen ajattelumalliin on jo 90-luvulla asti pyöritelty myös vastamallia siitä, että asiakas olisi yksi mixin ominaisuuksista, ellei jopa keskiö. Tällöin puhutaan 4 C -mallista. (Karjaluoto 2017, 12.) 4 C -mallin lähtökohtina neljä ominaisuutta on käännetty kuluttajan tai käyttäjän (*customer/consumer*) näkökulmaan: Customer, Cost, Convenience ja Communication (kuvio 6).



KUVIO 6. Markkinoinnin 4 P - ja 4 C -mallit (mukaillen Karjaluoto 2017)

Vapaasti kääntäen voidaan 4 C -mallista puhua seuraavasti:

- **Customer/Customer solution – asiakas ja ratkaisut hänelle**, mikä on asiakkaan ongelma ja miten se hänelle ratkaistaan. Tuote- ja palvelustrategiat suunnitellaan ja tarjotaan asiakkaalle siis asiakkaan ongelmien ratkaisun näkökulmasta.
- **Cost – kustannukset** - mitä maksaa asiakkaalle ja miten ajalliset ja rahalliset kustannukset voidaan minimoida sekä poistetaan asiakkaalta ostopäätökseen vaikuttavat negatiiviset tekijät.
- **Communication – vuorovaikutus** – asiakkaan lähtökohdista tehokasta, avointa ja selkeää viestintää ja vuoropuhelua yrityksen ja asiakkaan välillä. Ei yksipuolista dialogia.

- **Convenience – käytettävyys, mukavuus** – oston vaivattomuus, kuinka helpoksi se on tehty asiakkaalle.

Tämän asiakaslähtöisen- tai keskeisen mallin mukaan tarkastellaan tuotetta ja palvelua asiakkaan silmin. Voidaan ajatella, että kyse on siis aiemmin mainitusta asiakasymmärryksestä. Asiakaskokemuksen johtaminen on asiakaslähtöistä, asiakasymmärryksestä kumpuavaa, toimintaa, joten 4 C -malli on siihen luontevasti linkittyvä kehys. Tätä kautta päästään käsiksi arvon luonnin näkökulmiin; kovien mitattavien arvojen lisäksi pehmeisiin, vaikeasti mitattiin arvoihin.

Karjaluodon (2017, 14) mukaan muutosajureina tähän 4 C -malliin ovat toimineet asiakkaan merkityksen kasvu arvontuotannossa, vuorovaikutteisuus asiakkaan ja yrityksen välillä, osallistaminen sekä digitalisaatio. Lisäksi markkinointiviestinnässä tapahtuneet muutokset, kuten viestintäympäristön muutos, ovat johtaneet mallin syntymiseen.

Uuden ajan markkinoijat ymmärtävät, että asiakkaiden lisääntynyt tietoisuus sekä vuorovaikutteisuus asiakkaiden kesken (suosittelukulttuuri, muiden mielipiteet) ja ostopäätöksissä tapahtunut vallan kasvu ovat muuttaneet perinteistä ostopäätösprosessia. Esimerkiksi digitaalisuus on tässä suhteessa vaikuttanut rationaalisen ostoprosessin muutokseen, sillä tarve-tiedonhankinta-vertailu-ostopäätös-ketju on siirtynyt digitaaliseen toimintaympäristöön. (Karjaluo 2017, 14.) Karjaluo (2017, 17) toteaa, että on kuitenkin huomattava, että perinteinen markkinoinnin 4 P-malli ei poistu käytöstä, koska se on nimenomaan tuotetta ja sen ominaisuuksia suunnitellessa tärkeä kuvio ja sitä tarvitaan myyjäperspektiivissä.

Asiakaskokemuksen johtaminen eli CEM on saanut Lehtisen (2004, 20) mukaan kritiikkiä siitä, että se tulisi muuttamaan tietojärjestelmäpainotteiseksi ajatusmalliksi. Lehtinen (2004, 20) kuitenkin totetaa näillä kahdella (CRM:llä ja CEM:llä) asiakkuuden hallinnan mallilla olevan erona sen, että siinä missä CRM keskittyy tiedonhallintaan, CEM keskittyy asiakkaiden muodostamiin kokemuksiin, joten huoli teknologian yliotteesta on turha.

Digitalisaatiolla ja teknologialla on kuitenkin roolinsa asiakaskokemuksen johtamisen kehityksessä. Tämän voi peilata Löytänen ja Kortesuon (2011, 61-63) määritelmiin satunnaisesta, ennalta odotettavasta ja johdetusta kokemuksesta. Löytänen ja Kortesuon (2011, 61-63, kuvio 5) mukaanhan johdettu kokemus tarkoittaa ennalta suunniteltua, ajasta ja paikasta riippumatonta, erottuvaa ja arvoa tuottavaa kokemusta, jonka elementtejä ovat edistäminen ja mahdollistaminen.

Edistämällä kokemusta siihen tuodaan lisäpalveluita ja rinnakkaistuotteita muita aineettomia tekijöitä kuten musiikkia viihtymisen tueksi.

Mahdollistaminen taas tuo ydinkokemukseen elementtejä, jotka laajentavat kokonaisuuden aikaan ja paikkaan sitomatta, esimerkiksi jo aiemmin luvussa todettu Netflix tai Spotify laajentavat elokuvan katselun tai musiikin kuuntelun kokemuksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 44.)

Teknologian ja digitalisaation hyödyntämisen myötä asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmassa asiakaslähtöisyys ja ennen kaikkea käytettävyyden merkitykset korostuvat. Löytänä ja Kortesus (2011, 44) nostavat saumattomuuden yhdeksi digitaalisen asiakaskokemuksen teemaksi; saumattomuus ja helppous ovat se, mitä kokemusjohtamisella halutaan tarjota. Löytänen ja Kortesuon (2011, 44) esimerkki Netflix-palvelusta on mainio; asiakaskokemus, eli elokuvan katselu ei katkea vaan se laajenee sillä Netflixin pariin voi palata millä tahansa laitteella ajasta ja paikasta huolimatta ja jatkaa elokuvaa siitä kohdasta missä se on jäänyt kesken. Asiakaskokemusta voidaan siis laajentaa ja mahdollistaa erilaisilla digitaalisilla palveluilla. Tätä voi peilata myös Karjaluvon 4 C -mallin käytettävyys- ominaisuuteen eli kuinka tuotteen tai palvelun kuluttaminen on tehty saumattomaksi ja helpoksi (Karjaluvon 2017, 12).

Asiakaskokemuksen johtamista ja teknologian yhteyttä tarkasteltaessa olisi syytä huomioda sukupolvi, joka on syntynyt 1980- 2000 välisenä aikana ja heistä käytetään yleisesti termiä milleniaalit. Milleniaalit ovat vaikutusaltis joukko, joka hallitsee kuluttamista ihan eri lailla muihin ikäryhmiin nähden. (Solomon 2015.) Miten he sitten liittyvät

asiakaskokemukseen hallintaan? Siten, että kuten wellness -kuluttajakin, he ovat tiedostava joukko, joka on syntynyt teknologisen kehityksen aikana. Teknologian käyttö, digitalisaation tuomat uudet tasot elämiseen, sopeutuva asenne sekä itsetekeminen (itsepalvelu) ovat tämän ryhmän piirteitä. Milleniaalit tämän hetken vaikuttavin ja vaikutusalttein kuluttajaryhmä. Syntyminen teknologian aikakaudelle ja digitalisoituvaan maailmaan tarkoittaa sitä, että tälle ryhmälle ja sitä seuraaville ikäryhmille toimiva teknologia on normi, sääntö eikä poikkeus. Teknologia on arjessa mukana tuottamassa viihdettä, hyötyä ja mahdollistaa yhteydenpidon. Tämä teknologinen näkökulma on tärkeä ymmärtää, sillä sen toimivuus ja laadukkuus osaltaan vaikuttaa asiakaskokemuksen syntyyn ja muodostumiseen. (Solomon 2015.)

Vaikka digitalisaatio, teknologian luomat mahdollisuudet ja itsetekeminen ovat tämän kuluttajaryhmän suuresti arvostamia, on heille tärkeää myös aidot ja räätälöidyt kokemukset. Tähän liittyvät aidot kohtaamiset yritysten kanssa, kokemuksellisuus ja elämykset, joita yritys voi heille tarjota. (Solomon 2015.)

Vaikka asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen on saanut ympärilleen monia määritelmiä, kaikki määritelmät tulevat samaan lopputulokseen eli siihen että kokemuksessa on kyse kaikesta vuorovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen välillä eikä vuorovaikutus rajoitu ainoastaan palveluhetkeen. Löytänän ja Kortesuon (2011, 51) määritelmän mukaan asiakaskokemuksen johtamisessa kyse on kokonaisvaltaisemmasta ajatusmallista kuin esimerkiksi markkinoinnista tai tietokantojen kasvattamisesta asiakastiedolla. Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Tuulaniemi (2011, 74) summaa, että asiakaskokemuksessa kyse on asiakkaan kokemuksesta palveluun tai tuotteeseen nähden. Kokemukseen vaikuttaa yrityksen koko toiminnan kirjo tapahtumista ennen palvelun kokemista itse palveluhetkeen ja kaikkeen sen jälkeen tapahtuvaan. Yhdistämällä Solomonin (2015) ja Tuulaniemen (2011,74) ajatukset nämä asiakkaan ja yrityksen väliset

kohtaamiset voivat tapahtua joko aidoissa kohtaamistilanteissa tai verkkomaailmassa.

3.3 Asiakaskokemus hyvinvointikulutuksessa

Kun tarkastellaan wellness -ilmiötä yleisesti markkinoiden näkökulmasta, esimerkiksi Pohjoismaissa kunto- ja liikuntakeskusten sekä orgaanisen ruuan kulutus on Euroopan suurinta. Pohjoismaiden wellness -markkinat ovat tällä hetkellä vakaassa tilassa. Kasvuun kuitenkin tähdätään innovaatioiden ja tekniikan avulla, joka tarkoittaa entistä kokonaisvaltaisempaa hyvinvoinnin tarkastelua. Tanskan orgaanisen ruuan tarjonta on markkinaosuudeltaan korkeimmalla tasolla koko maailman mittakuvassa ja Ruotsissa viljelymaiden taso on niin ikään korkea. Norja ja Ruotsi ovat myös liikunnan ja treenaamisen markkinoilla vakaalla pohjalla. (Wilkinson 2016.)

Wilska ja Nyrhinen (2011, 1) ovat koostaneet ”Kuluttajat ja tulevaisuuden erikoiskauppa ERIKA 2020” -hankkeelle loppuraportin, joka avaa kuluttajakäyttäytymisen sekä asiakaskokemuksen tulevaisuuden tilaa ja sitä, millaisia kuluttajia ja asiakkaita ihmiset tulevaisuudessa ovat. Raportissa on tarkasteltu niin ikään wellness -ilmiötä ja sitä, millaista kulutusta wellness -ilmiön ympärille on syntymässä ja arvioitu syntyvän. Raportin ollessa vuodelta 2011 sitä voi peilata mainiosti nykyaikaan ja tähän vuoteen sekä nähdä välähdyksiä siitä, miten kuluttaminen muuttuneen ja kehittyneen edelleen.

Wilska ja Nyrhinen (2011, 47) ovat jäsentäneet laajan kuluttajakäyttäytymistutkimuksen perusteella kuluttajia erilaisiin segmentteihin tai erottanut tulosten perusteella erilaisia kuluttajia wellness-ilmiön ympäriltä. Jäsentäminen auttaa hahmottamaan millaista erilaista kulutusta wellness ilmiöön ”kuuluvilla” kuluttajilla on sekä millaisia asiakaskokemuksia he haluavat.

Wilskan ja Nyrhisen (2011, 47-50) raportista käy ilmi, että wellness -kuluttaja on tunnistettavissa oleva yksilö. Wellness -kulutukseen ja

asiakaskokemuksen tuntemuksiin liittyy kokemuksellisuus, vastuullisuus, nautinto, hemmottelu, korkea laatu ja luksus, ehkä myös jopa nuorekkuuden kokemus. Wellnessiin liittyy henkinen, fyysinen sekä sosiaalinen hyvinvointi; halutaan voida hyvin niin sisäisesti kuin ulkoisesti sekä myös näyttää hyvältä ja viestiä tätä elämäntapaa muille sosiaalisen hyvinvoinnin tueksi. Raportissa tunnistettiin ja nimettiin neljä erilaista kulutuksen ulottuvuutta: Shoppailu, Vastuullisuus, Palvelu ja laatu sekä Hyvinvointi.

Shoppailu kuvastaa nautinnonhaluista ja – hakuista kuluttamista, jossa tavoitteena ei varsinaisesti ole tuotteiden tai palveluiden hankkiminen, vaan shoppailu koetaan kokemuksena ajanvietteeksi. Vastuullisuus arvostaa kulutuksessaan nimensä mukaisesti ekologisia ja ettiisiä tekijöitä. Palvelu ja laatu viittaavat siihen, että kuluttaminen on tärkeää, ja palveluista ja tuotteista ollaan valmiita maksamaan. Ostokokemukseen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät ja arkea helpottavat aspektit. Hyvinvointi taas kuvaa liikkumista, hyvinvointia ja ulkonäköön panostamista kuluttamista, jolloin kuluttamiseen laitetaan niin rahaa kuin aikaa. (Wilska, & Nyrhinen 2011, 47-50.)

Tähän Wilskan ja Nyrhisen (2011, 51) loppuraportin muodostamaan kuvaan tulevaisuuden kuluttajasta, asiakkaasta ja hyvinvointikuluttajasta asettuu niin ikään Solomonin (2015) kuin Grénmanin ym. (2014, 2) muodostama vastaava käsitys. Heidän mukaansa digitalisaatiolla ja teknologian hyödyntämisellä on asiakaskokemuksen johtamisessa jalansijansa ja kuluttajat arvostavat lisäksi digitaalisia palveluita ja ominaisuuksia osana kuluttamistaan.

Tulevaisuuden wellness -kuluttaja löytyneekin siis näistä edellä mainituista kuluttamisen ulottuvuuksista tai on niiden yhdistelmä. Hän arvostaa siis näitä edellä mainittuja tekijöitä kulutuksessaan sekä haluaa tiettyjä ominaisuuksia osana asiakaskokemustaan. Hän haluaa voida kokonaisvaltaisesti hyvin, ymmärtää ympäristön hyvinvoinnin toiminnassaan, vastuullisuuden sekä arvostaa palveluita sekä teknologiaa

omassa arjessaan ja kulutuksessaan. (Wilska & Nyrhinen 2011, 51).
Yhteiset perusarvot asiakkaalla ja tuottajan välillä koetaan tärkeinä.
(Lehtinen 2004, 130).

4 TUTKIMUSMENETELMIEN KUVAUS

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimusmenetelmiä, joita työssä käytettiin. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin palvelumuotoilua ja yhtä sen työkalua eli yhteissuunnittelua, jota voidaan käyttää palvelun kehittämisen apuna.

Kuten markkinointimixin 4 C -mallissakin, palvelumuotoilun työkalujen avulla pyritään tarkastelemaan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia asiakkaan ja palvelun käyttäjän silmin. Yhteiskehittämisen avulla saadaan uusia näkökulmia tarkastelukysymystä koskien sekä siinä huomioidaan monipuolisesti osapuolet, jotka ovat palvelun kanssa tekemisissä. Yhteiskehittämisen keinoin asiakkaita eli lopullisia käyttäjiä voidaan osallistaa palvelun kehittämiseen tai suunnittelun jo sen alkuvaiheilta lähtien. Lisäksi asiakkaille esitetyt kysymykset perustellaan tietoperustan näkökulmassa.

4.1 Palvelumuotoilu ja yhteisöllinen ideointi palvelun kehittämisen työkaluna

Palvelumuotoilun avulla voidaan lähestyä palveluiden kehittämistä. Palveluiden kehittämistä voidaan tarkastella suuremmassa mittakaavassa ja havaita sieltä erilaisia kehyksiä, joissa palvelumuotoilun piirteitä tulee esille. Ydinkehikoksi sanotaan palveluiden suunnittelua, joka sisältää toimet jossa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat ja jossa palvelun kulku voidaan kuvastaa erilaisin keinoin. Palvelumuotoilun keskeiset ajatukset asiakaslähtöisyys, visuaalisuus, testaus ja yhteiskehittäminen tulivat mukaan ydinkehikon ympärille. Näiden lisäksi liiketoimintaosaaminen, mittaaminen ja muu analytiikka on tullut mukaan palvelumuotoiluun. (Tuulaniemi 2011, 110-111.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää ihmisiä, heidän tarpeitaan, havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia, suunnitella toimivia palveluita esimerkiksi ideoinnin ja yhteissuunnittelun keinoin. Lisäksi Tuulaniemen

(2011, 110-111) mukaan tavoitteena on toteuttaa ideat ja suunnitelmat, joita palvelumuotoilun keinon on mahdollisesti saatu ilmi.

Yhteiskehittämisen tarkoituksena on osallistaa asiakas eli käyttäjä sekä muut palveluun kuuluvat ihmiset mukaan suunnitteluun.

Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä että kaikki palvelun osapuolet olisivat oikeassa tai päättämässä palvelusta. Yhteiskehittämisen tavoitteena on saada selville asioita, jotka liittyvät palveluun sekä lisäksi saada eri näkökulmia ja ajatuksia palvelusta. Työpajatyöskentely on yksi esimerkki yhteiskehittämisestä. (Tuulaniemi 2011, 110-111.)

Osallistavista työkaluista esimerkiksi työpajan voi järjestää yksittäisenä pajana tai työpajojen sarjana. Ne kuitenkin suunnitellaan aina tapauskohtaisesti ja työskentelytavat voivat vaihdella ryhmätöistä ideaseinään. Työpajatyöskentelyssä työskentelyllä on kuitenkin yhteinen kohde ja yhteisen työstämisen ja keskusteluiden avulla pyritään saamaan näkemystä kehitettävästä asiasta. Työpajan pyörittämiseen tarvitaan ohjaaja joka innostaa, ohjaa ja opastaa osallistujia työpajatyöskentelyn puitteissa. (Innokylä 2017.)

Osallistava kehittämismenetelmä tarjoaa sekä tutkijalle että kehittäjälle monia etuja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 59-60). Esimerkiksi yhdessä kehitetty ratkaisu voi olla parempi kuin ainoastaan ulko- tai sisäpuolelta tulevat ajatukset. Tällöin kehittämisenäkökulmassa on sopivassa suhteessa käyttäjälähtöistä sekä ulkopuolista otetta.

Käyttäjälähtöisessä suunnittelussa kyse on siitä, että palvelu tai tuote on kehitetty yhdessä vuorovaikutuksessa käyttäjien (asiakkaiden) kanssa. Voidaan esimerkiksi kysyä suoraan mitä käyttäjät haluavat tai tarvitsevat. Kun olemassa on jo vastaavia tuotteita tai palveluita, ihmiset tunnistavat loppujen lopuksi toimivat ja ei-toimivat ratkaisut tuote- ja palveluviidakosta. (Muotoilutarinat 2017.) Myös Pratt ja Nunes (2012, 12) toteavat käyttäjälähtöisen suunnittelun aidosti käyttäjäkeskeiseksi tavaksi selvittää tuotteeseen tai palveluun kohdistuvat tarpeet, halut sekä tunnistaa mahdolliset heikkoudet.

Yhteiskehittämistä, osallistamista sekä yleisesti palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä voidaan tarkastella myös arvon luonnin sekä asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmissa. Jos Tuulaniemi (2011, 31) korosti arvon muodostuvan käytössä ja käytännöissä, silloin myös yhteiskehittäminen synnyttää osaltaan arvoa juuri siinä eksaktissa tilanteessa.

Toiminnallista ja taloudellista arvoa yhteiskehittämisestä muodostuneen organisaatiolle myös siinä vaiheessa kun ideoinnin tuloksia lähdetään mahdollisesti viemään eteenpäin. Asiakkaan näkökulmasta toiminnallinen ja taloudellinen arvo voivat kasvaa tai tuhoutua siinä vaiheessa, kun tuloksia tai ideoita viedään toiminnan tasolle eli mietitään käyttöönottoa. Esimerkiksi jokin epäkohta palvelussa tai tuotteessa on tullut ideoinnin aikana ilmi, silloin asialle tehdään jotain ja katsotaan kuinka asiakkaiden suhtautuminen muuttuu; se voi kasvattaa toiminnallista ja taloudellista arvoa asiakkaassa suhteessa yritykseen.

Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta yhteiskehittäminen tai työpajatyöskentely voidaan asiakkaiden toimesta ottaa vastaan ihan perustasolla, yhtenä kokemuksena yrityksen parissa. Asiakaskokemuksen näkökulmista tarkemmin voitaisiin nostaa asiakasymmärryksen arvo, jota on työssä käsitelty. Asiakasymmärrys on parhaimmillaan keino tuottaa parhaita ja erottuvia asiakaskokemuksia, jolloin asiakkaiden todellisia motiiveja, arvoja, tarpeita ja odotuksia ymmärretään ja minkä perusteella he valintansa tekevät. (Tuulaniemi 2011, 71-72.)

Lehtisen (2004, 21) mielipide asiakaskokemuksen johtamiseen on se, että kyseessä on asiakkaan aivojen ja innostumisen johtaminen. Tuulaniemen (2011, 74) kokemuksen tasot taas voisivat korostua myös tässä Lehtisen näkökulmassa. Tunne- ja merkitystasolla voidaan koskettaa monia aisteja ja sekä merkitysulottuvuuksia, asiakkaan elämän perusarvoja ja herätellä osallisia miettimään suhdettaan organisaatioon; miksi he ovat asiakkaita ja miten se näkyy heissä, heidän arjessa, rutiineissa, toimintatavoissa, elämäntavoissa ja heidän asiakaskokemuksessaan. Kuten todettua,

asiakaskokemuksen johtamisen ”peruselementtejä” ovat yllättävät ja positiiviset toiminnot tai tilanteet, joten yhteiskehittäminen on siinä mielessä kokemuksena jo yllättävä sekä positiivisesti haastava.

4.2 Yhteiskehittäminen ja ideaseinätyöskentely Lumolla 20.4.2017

Liikuntakeskus Lumolla järjestettiin opinnäytetyön toiminnallinen osuus torstaina 20.4.2017. Toiminnallinen osuus toteutettiin yhteiskehittämisen keinoin ja työkaluna käytettiin nopeatempoista työpajaa eli ideaseinää. Ideoita yhteiskehittämiseen haettiin myös oman asiakaskokemuksen myötä.

Ideaseinä rakentui A2-pahviarkeista ja printatuista A4-kysymyspapereista. Pahvit olivat vihreitä ja valkoisia edustaen Lumon brändin värejä. Kysymykset printattiin A4-papereille ja ne sisälsivät myös symboleja tehden seinästä visuaalisen. Ideaseinää varten tarvittiin taustapahvit, kysymykset ja visualisoinnit sekä tusseja ja värikkäitä post-it-lappuja. Työpajaa oli toteuttamassa kaksi henkilöä.

Kysymysasettelua suoritettussa työpajassa voidaan perustella tietoperustan voimin. Ideaseinä koostui kolmesta pääteemasta eli kanta-asiakkuuskysymyksistä, liikuntakeskus Lumoon liittyvistä kysymyksistä ja liikkumiseen ja liikuntaan liittyvistä kysymyksistä. Kysymykset rajattiin koskemaan liikuntaa ja liikkumista sekä kanta-asiakkuutta, sillä ne ovat opinnäytetyössä käsittelyn alla. Toisekseen nopeatempoisen ideaseinän pitämisessä ei ole mahdollisuutta hakea vastauksia liian moneen teemaan.

Kanta-asiakkuuskysymykset sisälsivät valmiit vastausvaihtoehdot ja niihin vastattiin rastittamalla sopivin/sopivimmat symbolit kuten kuva 1 esittää. Kysymykset esitettiin, koska yhtenä opinnäytetyön tavoitteena on kanta-asiakasohjelman kehittäminen. Kysymysten avulla tarkasteltiin myös arvonluonnin näkökulmia eli millaisia ominaisuuksia asiakkaat arvostavat kanta-asiakkuusohjelmissa. Vastausvaihtoehtoina olivat **Rahalliset edut, Tiedon saanti, Erilaiset palvelut, Merkityksellisyys, Käytettävyys ja Palvelutason korotus**. Kanta-asiakkuuskysymysten avulla haluttiin saada

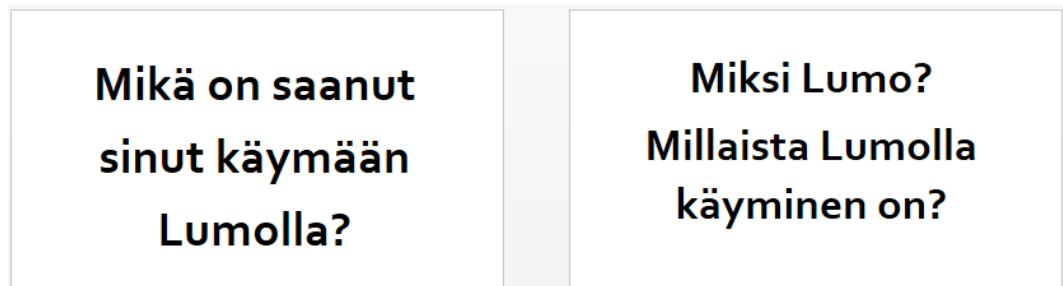
hieman suuntaa siitä, kuinka vastaajat mahdollisesti arvottavat kanta-asiakkuuksien ominaisuuksia Karkkilan (2008, 40) neljälle arvonnulottuvuudelle. Tunnetuille kanta-asiakasohjelmille vastausvaihtoehtoina annettiin **Finnair Plus, Norwegian Rewards, Veikkaus, S-Etukortti (Bonus), K-Plussa, VR:n Veturi, H&M Club ja Pins**. Vastaajat saivat lisätä vapaasti myös muita etuohjelmia, joihin mahdollisesti kuuluvat.



KUVA 1. Kanta-asiakkuuskysymykset

Liikuntakeskus Lumoon liittyviin kysymyksiin haluttiin asiakkailta vastauksia omin sanoin ja vastauksia kerättiin post-it-lapuilla. Liikuntakeskus Lumoon liittyvät kysymykset olivat laadultaan avoimia, koska vastauksia haluttiin kerrottavan omin sanoin kuten kuva 2 esittää. Kysymyksissä liikuttiin osaltaan myös arvomaailmassa Karkkilan (2008, 40) kuvion pohjalla, koska haluttiin selvittää, millaisia arvonnulottuvuuksiin liittyviä syitä Lumon asiakkuuteen liittyy. Lisäksi kysymyksillä asettauduttiin asiakaskokemuksen teemaan sekä haluttiin herätellä ajatuksia kokemuksesta, joka liittyy Lumolla käyntiin. Löytänän ja Korttesuon (2011,

61-63) mukainen kokemuksen käsite (ydinkokemus, laajennettu kokemus, odotukset ylittävä kokemus) ovat osaltaan myös mukana tässä teemassa.



KUVA 2. Kysymykset Liikuntakeskus Lumosta

Liikunta-aiheisia kysymyksiä oli eniten, johon kuului kaksi avointa kysymystä, nelikenttäasettelu ja asteikko (kuva 3). Wellness -teeman mukaisesti kysymykset rajattiin liikkumisen näkökulmaan, koska ideaseinä järjestettiin kuntosalilla ja lisäksi kokonaisvaltainen wellness -pohdinta olisi vaatinut syvällisempää otetta. Kuitenkin kysymyksillä haluttiin selvittää, onko asiakkaiden vastauksissa löydettävissä yhteyksiä Grénmanin ym. (2014, 10) toteamukseen, että terveyshyötyjen ohella ihmisiä motivoivat esimerkiksi sosiaalinen näkökulma tai esteettiset eli ulkonäölliset tekijät. Treenaustottumusten kautta haluttiin saada hieman käsitettä asiakkaiden tavoista ja tottumuksista Korkmanin & Arantolan (2005, 7-9) arkiajattelun mukaisesti ja selvittää millaista roolia liikunta hallitsee heidän arjessaan. Kysymysten kautta haluttiin saada selville mahdollisia samankaltaisuuksia, jotka liittyvät tavallisten ihmisten elämään ja tottumuksiin. Lisäksi treenaamista arvioitiin asteikolla ”Treenaan rauhallisesi vs. Treenaan täysillä” merkitsemällä asteikolle sopivin vaihtoehto.



KUVA 3. Liikuntakysymykset

Kysymysasettelu muotoiltiin laadulliseksi ja avoimeksi, mutta sillä tavoiteltiin samalla voluumeja vastauksiin. Visuaalisuus mahdollisti sen, että ideaseinään oli helppo osallistua ja avoimet kysymykset laittoivat osallistujat hieman miettimään vastauksia. Työpajaa pidettiin ajallisesti parin tunnin setteinä, aamupäivällä kello 11- 13 ja illalla 17- 20, sillä aamupäivän vastaukset koostuivat lähinnä yhden segmentin eli senioreiden vastauksista. Illan settiin saatiin mukaan työssäkäyviä ihmisiä ja aamupäivää nuorempia vastaajia. Ideaseinä pystytettiin kuntosalin ja vastaanoton sekä pukutilojen läheisyyteen ja se toimi non-stop-menetelmällä. Ideaseinään otti osaa arviolta 30 vastaajaa.

5 YHTEISKEHITTÄMISEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi edellisessä luvussa esittelyn Liikuntakeskus Lumolla järjestetyn ideaseinätyöskentelyn tulokset. Ideaseinän tuloksia ei varsinaisesti voi peilata suoraan vastaamaan koko Lumon asiakaskunnan ajatuksia eikä mielipiteitä, sillä otanta oli suhteellisen pieni, mutta ideaseinän kautta saadut merkinnät heijastavat kuitenkin juuri sen päivän vastaajien ajatuksia ja niistä voidaan tehdä suuntaa-antavia päätelmiä. Kohdassa 5.2 tulokset analysoidaan tietoperustaan peilaten. Tulosten ja tietoperustan pohjalta halutaan saada vastaus tutkimuskysymyksiin eli kuinka asiakaskokemusta voidaan johtaa ja kuinka voidaan tuottaa arvoa yritykselle sekä asiakkaalle huomioiden wellness -kuluttaminen.

5.1 Yhteiskehittämisen ja ideaseinän tulokset

Liikuntakeskus Lumolla järjestetyn ideaseinän vastausten pohjalta voidaan tunnistaa asiakkaiden ajatuksia yhdistäviä tekijöitä. Vastaukset on koottu tähän lukuun kuvien ja tekstin muodossa, suluissa kerrotaan saatujen merkintöjen määrä.

Kanta-asiakkuuksiin liittyvissä vastauksissa viisi etuohjelmaa nousi tunnetuimmaksi tai sai eniten merkintöjä. Etuohjelmat sijoituivat järjestyksessä seuraavasti merkintöjen perusteella; S-Bonus (22), K-Plussa (17), Veikkaus (13) Finnair (11), VR Veturi (10). Myös muut kanta-asiakasohjelmat ovat saaneet merkintöjä ja asiakkaat myös lisäsivät muita mieleentulleita kuvan 4. osoittamalla tavalla.

K- ja S-ryhmien sijoittuminen vastauksissa ei yllätä, sillä ne ovat tunnetuimmat ja käytetyimmät jäsenohjelmat Suomessa (Talouselämä 2016). Joustavuus, monipuolisuus ja rahanarvoiset edut ovat varmasti niiden vetovoiman syynä. Joustavuus ja käytettävyys esimerkiksi S-Bonuksen ja K-Plussa-kortin kohdalla selittyvät varmaankin sillä, että niistä saatavat edut eivät ainoastaan rajoitu päivittäistavarakauppoihin, vaan pisteitä ja rahanarvoisia etuja saa niin käyttötavarakaupoista, ravintola- ja majoituspalveluista sekä tankkaamisesta.



KUVA 4. Tunnetuimmat tai käytetyimmät kanta-asiakasohjelmat

Kanta-asiakasohjelmien arvostetuimpia ominaisuuksia taas ovat tiedonsaanti, palvelut, saatavuus sekä rahanarvoiset edut. Kuvassa 5. merkinnät jakautuivat melko tasaisesti, lukuun ottamatta merkityksellisyyskohtaa. Esimerkiksi S-Bonus- ja K-Plussa- etuohjelmien ominaisuuksia on tuottaa käyttäjilleen rahanarvoisia etuja tai hinnan alennuksia (säästöä). Lisäksi S-Bonusen ja K-Plussan suosio selittynee osaltaan sillä, että rahanarvoisten etujen lisäksi ne käyvät monipuolisesti eri toimipisteissä, jolloin käytettävyysaspektin kattavuus on ymmärrettävää. Lisäksi erilaiset palvelut ja monipuolinen yhteistyökumppanien tai sisäryhtiöiden verkosto varmistavat muunmuassa S-Bonusen käyttäjille erilaisia palveluita kuten ravintoloita, majoituksia, autopesuja, parturikampaamopalveluita ja pankkipalveluita.



KUVA 5. Tärkeintä kanta-asiakasohjelmassa

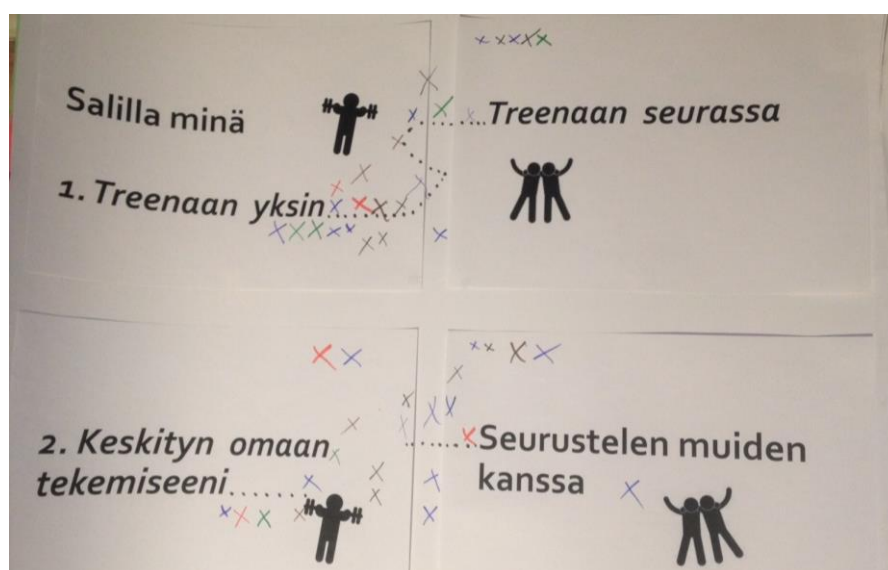
Liikuntakeskus Lumolla asiakkaat käyvät monista syistä kuten kuva 6. osoittaa. Modernit laitteet saivat jonkun kiitosta, samoin ryhmäliikuntatunnit. Henkilökunta, Lumolla vallitseva "hyvä fiilis", sijainti, vaivattomuus sekä helppous nousivat kuitenkin vastaajien parissa suosituimmiksi vastauksiksi.

Lumon sijainti kauppakeskuksessa, vaivattomuus ja helppous vastauksissa selittyvät esimerkiksi kauppakeskuksen parkkipaikkojen lukumäärällä ja Lumon oman 24/7-kulkuavaimen myötä. Lisäksi vaivattomuuteen liittyi se, että toinen Lumon kuntosaleista sijaitsee Nastolassa, jolloin sijainti palvelee siellä suunnalla asuvia tai työssäkäyviä lahtelaisia.

Liikuntakeskus Lumolla käymistä kuvailtiin ihan kivaksi ja mukavaksi. Lisäksi "Hyvä fiilis"-vastaukset (kolme kappaletta) tulivat esille etenkin aamupäivän vastauksia kerätessä, jolloin vastaajakunta koostui enimmäkseen senioreista. Heille hyvä fiilis ja samaistuttavaan porukkaan kuuluminen vaikuttaisi siis olevan tärkeää.

KUVA 7. Liikkumiseen motivoivat tekijät

Vastaajien treenaustottumuksilla tuntui olevan suurimmaksi osaksi pääpaino yksin treenaamisessa. Salille ehkä tullaan porukalla, mutta treeni tehdään yksin siihen keskittyen; halutaan nollata ajatukset ja keskittyä oman kehon käyttöön. Osa taas vastasi olevansa sosiaalinen treenaaja, joka mielellään turisee muiden kanssa. Kuvassa 8. vastaukset nelikentässä sijoittuivat myös keskivaiheille, mikä viittaisi siihen, että vastaajat eivät kokeneet olevansa kumpikaan ääripää. Yhdessä treenaaminen ja seurustelu muiden kanssa voi liittyä tilanteisiin, jossa treenataan yhdessä ohjaajan kanssa. Silloin kokemus on sosiaalisempi kuin itsenäisesti tehty treeni. Itsenäisyys ja treeniin keskittyminen taas liittyyneen kuntosalien "etikettiin" eli siihen, että laitteita tai paikkoja ei omista, vaan niissä treeni tehdään tietyn ajan- ja toistomäärän puitteissa. Tilaa annetaan muillekin treenaajille.



KUVA 8. Treenaustottumukset

Asteikolla "Treenaan rauhallisesti vs. Treenaan täysillä" vastaukset sijoittuivat suurimmaksi osaksi keltaisen tai vaalean oranssin alueelle. Täysin ääripäitä treenaajia ei tässä asteikolla ainakaan tunnustettu olevan vastaajien kesken (kts. kuva 9). Tähänkin voi vaikuttaa se, onko treenin tullut tekemään yksin, porukassa vai ohjaajan kanssa. Uskoisin, että tämä asteikko saisi enemmän punaisen puolelle meneviä vastauksia, mikäli

salilla treenaisi ohjaajan kanssa. Asiakas voi silloin kokea treenanneensa tehokkaammin verrattuna itsenäisesti tehtyyn treeniin. Tällöin tehokkuuden puolesta puhuisi ohjaaja, sillä hän on mukana motivoimassa ja auttamassa treenin kulussa. Toisaalta asiakkaan asenteet, sisäiset tuntemukset ja fiilis treeniä kohtaan vaikuttavat myös yleiseen asiakaskokemukseen salilla, sekä siihen että kuinka hän koki treenin. Mielikuvamittari ja oikea kehosta mitattu tieto voisivat täten olla yhtä hyvin ristiriidassa keskenään.



KUVA 9. Miten treenaat?

5.2 Peilaus tietoperustaan

Karkkilan (2008, 90) arvonäkökulmaan peilaten ideaseinän vastaajat arvostavat valinnoissaan ja päätöksissään eri asioita ja vastaajien kokemus arvosta on henkilökohtainen. Tuulaniemen (2011, 32) mukaan on olemassa laadullista ja määrällistä arvoa, joista laadullista tai aineetonta arvoa edustaa esimerkiksi asiakaskokemus, asenteet tai muut psykologiset tekijät. Määrällistä arvoa, kuten hintaa tai tuotteen teknistä ominaisuutta, on helpompi mitata ja arvioida. Siksi esimerkiksi yleisesti taloudellista arvoa on osaltaan helpompi hahmottaa, kuten vastauksissa on pääpainona havaittavissa.

Ideaseinän vastauksista voidaan huomata, että vastaajien kesken kanta-asiakasohjelmissa eniten arvossa ovat rahanarvoiset edut, erilaiset palveluit, tiedonsaanti, käytettävyys sekä palvelutasojen korotus. Taloudellisen arvon muodostumisessa kyse on vaihtoarvosta, eli kustannuksilla ja hinnalla on roolinsa, kun kyse on vaihdannasta eli hankitaan jotain rahalle tai ajalle vastineeksi (Alakoski 2014, 43). Karkkilan (2008, 95-102) mukaan taloudellisessa arvossa ytimessä on säästäminen. Siksi usein kanta-asiakasohjelmissa painottuvat rahalliset etuudet. Tämä perustelee osaltaan sen, että miksi S-Bonus, K-Plussa ja VR Veturi ovat käytettyjä ja tunnettuja kanta-asiakasohjelmia.

Erilaiset palvelut ja palvelutasojen korotus vastauksissa voisi taas liittyä wellness -kulutuksen muodostamaan käsitykseen muuttuneesta kuluttajakäyttäytymisestä. Tavaralla ei ole roolia enää samalla lailla kuin ennen; aineettomat tekijät, palvelut, kokemukset ja oppiminen koetaan tärkeinä ulottuvuuksina kuluttamisessa (Grénman ym. 2014, 1). Matkailualan yritykset ja niiden kanta-asiakasohjelmat ovat tunnettuja esimerkiksi siitä, että niiden asiakkaat kerryttävät matkustamisella tai majoituksilla pisteitä tai matkasaldoa itselleen. Lisäksi palvelutasojen korotus on esimerkiksi tuttua majoitus- ja lentoyhtiöiden maailmassa.

Tiedonsaanti ja käytettävyyden laajuus (24/7 käytettävyys) taas arvostuksen kohteena liittyvät siihen, että ne tuottavat asiakkaalle toimintaan liittyvää hyötyä, eli Jalosen (2016) mukaan toiminnallista arvoa. Tiedonsaantiin voi liittyä rahanarvoisten kanta-asiakkuusetujen hyödyntäminen, lunastaminen sekä ennakkotieto jostain erityisestä tapahtumasta tai tuotteesta. Tiedonsaanti voi siis tarkoittaa, että kanta-asiakasta informoidaan viimehetken muutoksista, uutisista tai tapahtumista esimerkiksi sähköpostin tai tekstiviestin kautta, sillä yrityksellä on hänestä joka tapauksessa jonkunlaista asiakas- ja käyttäjätietoa (Sahlsten 2012). Kuntosaliesimerkkinä informaation ja toiminnallisuuden arvosta olisi sen ajankohtaisuus asiakkaalle; tarvitseeko hän tietoa ryhmäliikuntatunneista, jos ei käytä niitä palveluita.

Tuotteen tai palvelun käytettävyys liittyy myös asiakaskokemuksen johtamisen, eli CEM:n teemaan, kuten Karjaluodon (2017) markkinoinnin 4 C -mallin mukaisesti työssä on pohdittu. Käytettävyyden merkitys asiakkaan näkökulmassa tarkoittaa sitä, kuinka helpoksi asiakkuus tehdään asiakkaalle, kuinka helppoa hänen on navigoida yrityksen tuote- ja palvelumaailmassa. Liikuntakeskus Lumon tapauksessa toiminnallista arvoa asiakkaalle luodaan esimerkiksi siinä, että Lumolle pääsee kulkemaan 24/7 avaimella. Käytettävyyden näkökulmaa voi myös peilata Solomonin (2015) osoittamaan teknologian tärkeyteen tulevaisuudessa; milleeniaalikuluttaja haluaa tietää kaiken heti ja sen hänelle mahdollistaa teknologia. Palveluiden käyttö, muokkaaminen, ostaminen, hankinnat ja suosittelut sekä vuorovaikutustilanteet tapahtuvat verkossa kivijalan lisäksi.

Tunnetta käsitteenä on opinnäytetyössä tarkasteltu monen eri näkökulman kautta ja tunteet liittyvät niin arvon muodostumiseen kuin asiakaskokemuksen johtamisen teemaan. Tunnearvon on havaittu olevan vaikeimmin arvioitava arvon ulottovuus. Sen muodostumiseen liittyy paljon eri tekijöitä asiakkaan henkilökohtaisella tasolla sekä asiakkaan ja yrityksen välillä. Lisäksi asiakkuuden miellekkyyys, voidaan puhua myös fiiliksestä, on tässä roolissa. Tähän liittyy esimerkiksi yhteistyön ja syvemmän henkilökohtaisen vuorovaikutuksen näkökulmat eli kuinka asiakas kokee asiakkuutensa ja millainen on hän suhtautumisensa asiakkuuteensa ja siihen, että kuuluu jonkin organisaation piiriin. Tunnearvon muodostumiseen vaikuttaa myös arvoyhteensopivuus niin organisaation kuin henkilöiden tasolla. Kuluttajat haluavat olla tekemisissä samanhenkisten organisaatioiden ja henkilöiden kanssa, eli yhteiset perusarvot koetaan tärkeinä. (Lehtinen 2004, 130.) Asiakaskokemusta tarkasteltaessa on siitäkin tunnistettu tunnetaso sekä merkitystaso (Tuulaniemi 2011, 74). Tunnetasolla liikkuvat asiakkaan välittömät fiilikset ja kokemukset palvelusta. Merkitystasolla liikutaan silloin, kun on esimerkiksi päästy osaksi asiakkaan arvomaailmaa sekä elämäntapaa. Psykologisen näkökulman kautta tarkasteltuna tunteiden merkitys asiakaskokemuksessa on 50 prosenttia (Shaw ym. 2010, 10). Positiiviset

kokemukset, yllättävyys, aitous, henkilökohtaisella tasolla kohtaaminen ja identiteetin tukeminen kasvattavat tätä tunne-merkityksellisyys-suhdetta asiakkaan ja yrityksen välillä (Löytänä & Korteso 2011,45).

Edellä mainittuun peilaten aineettomat arvot kuten Merkityksellisyys (tunnearvo) kanta-asiakkuuksiin liittyen sai tässä ideaseinässä vähiten merkintöjä. Sen voidaan osittain arvella johtuvan siitä, että vastaajat eivät osanneet hahmottaa tätä tuntemusta itsensä ja yrityksen välille. Liikuntakeskus Lumoon liittyvissä kysymyksissä vastaajien oli äkkiseltään vaikea määritellä, miksi he käyvät Lumolla liikkumassa ja ovat siellä asiakkaita. Monesti syyt olivat toiminnallisen arvon kautta perusteltuja (sijainti, helppous, laitteet, hyvä ohjelma). Toisaalta aamun senioriliikkujien vastauksissa ilmeni se, että asiakkaat kokivat Lumolla hyvän fiiliksen sekä sen, että heillä on salilla oma porukkinsa. Yhteenkuuluvuuden tunne ja kenties asiakkuuden merkityksellisyys oli siis tällä porukalla onnistunut. Vastauksissa henkilökunta sai myös huomiota; heidän takiaan Lumolla on kivaa käydä, joten tämän voisi tulkita kuuluvan hyvä henki/fiilis-kategoriaan. Tämän tunnenäkökulman myötä voidaan pohtia myös taloudellista arvoa suhteessa kanta-asiakkuuksiin. Sulkasen (2017) mukaan kaikki eivät halua säästöä tai alennuksia. Silloin palvelun tai tuotteen käyttöönottoon liittyy muita positiivisia tekijöitä. Sulkanen (2017) lisää, että asiakas ei välttämättä huomaa tai arvosta muutosta hinnassa, mikäli hänen tarpeensa pystytään tyydyttämään muilla tavoin, eli positiivisen asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen kautta.

Liikuntaa asiakkaat vastasivat harrastavansa jaksamisen ja hyvinvoinnin vuoksi. Terveenä ja kunnossa pysyminen, painonhallinta- ja liike on lääke-ajatuksia olivat yleisiä vastauksia. Myös pään nollaus sekä ulkonäkö tulivat pari kertaa esille vastauksissa. Syyt liikkumiselle eivät siis poikkeaa toisistaan tai asiakkaiden on vaikeaa sanoittaa tai analysoida syitä. Liikuntapäiväkirjan ja tuntemusten kirjoittaminen tuottaisi mahdollisesti syvällisempää ymmärrystä tähän ja differoisi asiakkaiden ajatuksia ja motiiveja. Vastaukset kuitenkin olivat linjassa niin Hulmin ja Suonpään (2017) kuin Wilskan ja Nyrhisen (2011, 40) ajatuksissa siinä, että

liikkumisella on ennaltaehkäisevä ja vahvahko terveys-sairausnäkökulma. Esteettisyys ja pääns nollaus taas liittyvät vastauksista lähiten wellness - ajatukseen, jossa Grénmanin ym. (2014, 10) mukaan esteettiset, eli ulkonäölliset, tekijät sekä henkinen hyvinvointi ovat motivoivia tekijöitä liikkumisen suhteen.

Treenaustapoihin liittyvät vastaukset voivat osittain selittyä liikkumiseen liittyvien motivaatiotekijöiden kautta. Kun asiakkaat vastasivat liikkumisen motivaattoreina olevan terveyden, ulkonäön tai hyvinvoinnin, voi havaita niissä olevan yhteyden treenaustapoihin. Eli kun kyse on yksilöstä ja hänen kiinnostuksestaan hyvinvointiaan tai kehittymistä kohtaan, on silloin ymmärrettävää, että treenaustottumuksissa painottuu yksin treenaaminen. Wellness -ilmiössä kyse on yksilön vastuusta itsestään eli kuinka hän omilla toimillaan ottaa kantaa niin henkiseen kuin fyysiseen hyvinvointiinsa (Grénman ym. 2014, 4).

Asteikolla ”Treenaan rauhallisesi vs. Treenaan täysillä” vastaukset sijoittuivat pitkälti keskivaiheille. Tässäkin kohtaa on syytä huomioida, että asiakkaiden voi olla vaikea arvioida omaa treenaamistaan, he voivat yli- tai aliarvioida oman suorituksensa. Mittaussovelluksilla voisi saada tarkempaa tietoa tästä (Helsingin Sanomat 2016). Kuitenkin arvon luonnin näkökulmissa käytännöt ja se itse tekeminen ovat keskiössä; tässä kohtaa treenaustottumuksista saatu tieto tuottaa yritykselle informaatiota siitä, miten salilla treenataan. Treenaustottumusten ja -käytäntöjen pohjalta voidaan siis tunnistaa samankaltaisuuksia Korkmanin ja Arantolan (2005, 7-9) arkiajattelun mukaisesti. Toistuvuus, toimet, käytännöt, *mitä* salilla tehdään sekä *miten* siellä tehdään, voivat olla yritykselle yksi keino tarkkailla sitä, miten asiakkaiden toimintoja salilla voidaan kehittää ja parantaa.

5.3 Kehittämisehdotukset

Tässä alaluvussa käydään läpi tietoperustan ja työpajan tulosten perusteella kehittämisehdotuksia Liikuntakeskus Lumolle.

Kehittämisehdotuksia tarkastellaan kahdesta näkökulmasta eli arvon luomisen näkökulmasta sekä asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Arvon luomisen näkökulma liittyy Lumon kanta-asiakasohjelman kehitysideoihin. Lumon kanta-asiakasnäkökulmaa olen lähestynyt tutustumalla Liikuntakeskus Lumon verkkosivuihin sekä oman asiakaskokemuksen, havaintojen ja ideseinän tulosten kautta. Lumolla painotetaan asiakkuuksissa sitä, että heille tärkeitä asiakkaita ovat kaikki liikkujat iästä, tasosta tai ammatista huolimatta. Myös samanhenkisyys on heillä arvona. Asiakkaista on määritelty erilaisia segmenttejä ja ale-ryhmiä, kuten opiskelijat ja eläkeläiset. (Lumo 2017.)

Lumossa kanta-asiakkaita palkitaan vuositasolla eli kuinka monta vuotta he ovat olleet Lumolla asiakkaina. Tämä tulee ilmi taulukosta 1 (ks. liite 1). Tekisin etuohjelmaan seuraavia kehitysehdotuksia. Yli viiden ja seitsemän vuoden asiakkuuksilla ei ole oikeastaan juurikaan eroja etujen muodostumisessa. Tästä syystä poistaisin kokonaan yli seitsemän vuoden asiakkuuden etuohjelmasta. Jättäisin ohjelmaan neljä vuositasoa, jossa tasot **olisivat 0-1, 1-3, 3-5 ja yli 5 vuoden asiakkuudet**. Yli seitsemän vuoden asiakkuuden poistaisin, koska eduilla ei ole eroa alempaan vuosiluokkaan ja asiakkaan näkökulmasta sitouttaminen yritykseen niin pitkäksi aikaa on epäkäytännöllistä; edut eivät muutu ja seitsemässä vuodessa asiakas ehtii jo kokemaan omassa elämässään paljon muutoksia, kuten muuttaa kokonaan eri paikkakunnalle.

Asiakkuudesta palkitsemisen voisi muuttaa myös kokonaan vuositasoista palkintotasoiksi tai jäsentasoiksi. Tällöin nykyiset vuositasot voisi muuttaa nimiksi. Asiakkuuden ikä korvattaisiin nimeksi ja näin ollen asiakaskokemus Lumolla muuttuisi yleisesti merkityksellisemmäksi. Se ei antaisi kuvaa siitä, että asiakasta sidotaan yritykseen rahallisten etujen kautta. Nimi voisi liittyä jollain tapaa urheilun ja hyvinvoinnin maailmaan, tai ehdotusteni mukaisesti ne kuvaavat asiakkaan ”matkaa” ja kokemusta Lumon parissa, tutusta osaksi perhettä. Tämä jäsentason muutos kertoisi kuitenkin samalla yritykselle sen, että kauan asiakkuus on kestänyt:

- 0- 1 v asiakkuus = Lumo tutuksi /Perustaso
- 1-3 v asiakkuus = Lumon kaveri/ Pronssitaso
- 3-5 v asiakkuus = Lumon fani/ Hopeataso
- yli 5 v asiakkuus = "Osa Lumon perhettä" /Kultataso

Etuuksia ja arvoa asiakkuudelle voisi siis silloin tuottaa tasojen kautta. Esimerkiksi Lumon fani ja Perheenjäsen- asiakat voisivat olla keskeisiä tekijöitä palveluiden ja tuotteiden testaajina, eli heitä voisi hyödyntää palveluiden kehittämisessä mukana.

Taulukossa 2. (ks. liite 2) olen kuvannut muutokset asiakasohjelmaan. Sisältöjä olen tarkentanut, joitakin poistanut kokonaan ja osaa muokannut niin, että esimerkiksi myyntituotteista tulee prosenttialennus sen mukaan, kauan asiakas on ollut jäsenenä, ei sen mukaan onko tuote omaa valikoimaa vai tukku tuotetta. Lisäksi ystävän saaminen asiakkaaksi oikeuttaisi asiakkaan lahjakorttiin, jonka summaa en ole kuitenkaan määritellyt. Lahjakortti voisi käydä Lumon palveluihin tai olla Lumon Personal Trainer- tunti tiettyyn hintaan. Tällöin tapahtuisi ristiinostoa Lumon palveluiden sisällä. Lahjakortti voisi myös käydä yhteistyökumppanin tarjoamiin palveluihin. Vanhoista etuuksista mietiyttä kahvikupin osuus; voisiko se olla kokonaan ilmainen jo vanhemmille asiakkuuksille tai sitten kaikille yksinkertaisesti samanhintainen.

Tasoilla palkitseminen on esimerkiksi tuttua Finnair Plus- kanta-asiakasohjelmasta, joka oli ideaseinälläkin yksi vastausvaihtoehtoista. Ideaseinän tuloksiin peilattaessa vastaajien arvossa olivat niin rahalliset edut kuin palveluun liittyvät tekijät: erilaiset palvelut ovat arvossa, palvelutason muuttaminen ja käytettävyyteen liittyvät tekijät ovat tärkeitä. Muokattu taulukon 2. (ks. liite 2) mukainen kanta-asiakasohjelma ottaa huomioon osittain myös asiakaskokemuksen ulottuvuudet; etuudet ja palvelut syventyvät sitä mukaa, mitä syvempi asiakkuus on. Etuohjelman olisi mielestäni oltava sisällöllisesti edellistä tasoa erilaisempi, jolloin

kokemus etuudestakin muuttuisi ja asiakas kokisi saaneensa asiakkuutensa eli taloudellisen uhrauksen myötä myös jotain ekstra.

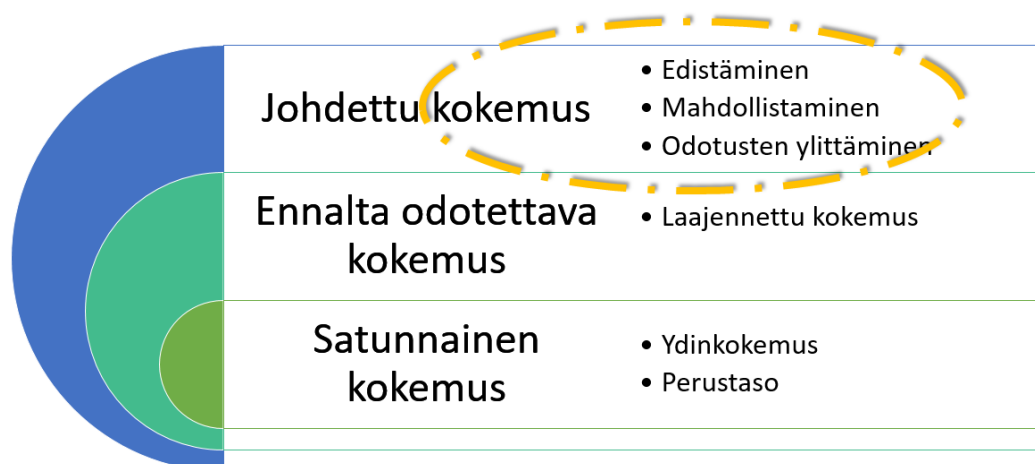
Palveluita sekä yhteistyökumppaneita olen pohtinut sen faktan pohjalta, että Lumo sijaitsee kauppakeskuksessa. Tällöin palveluita löytyy jo saman katon alta. Lisäksi olen pohtinut palveluita myös hieman niin sanotusti laatikon ulkopuolelta, esimerkiksi parkkipaikat mahdollistavat sen, että Lumolle voi tulla helposti autolla ja autonpesulapalvelun hyödyntäminen taas olisi melko luonnollinen ja helposti hyödynnettävä etuuden muoto.

Sosiaalisen ja tunnearvon arvon näkökulmia olen tarkastellut suhteessa kanta-asiakastapahtumien järjestämiseen. Tapahtumat ovat mielestäni hyvä asia, sillä ne pitävät asiakkaiden mielenkiinnon yllä. Tästä syystä pohdinkin, voisiko kanta-asiakastapahtumissa huomioida tällöin tarkemmin Lumon määrittelemiä ”samanhenkisyyskäsitteitä”, jolloin se ei sulje pois mitään varsinaista asiakassegmenttiä, mutta asiakastapahtumat räätälöitäisiin sen kautta, miten asiakkaiden samanhenkisyys muodostuu.

Tämä osaltaan liittyy siihen, mitä asiakastietoa asiakkaat ovat luovuttaneet ja voidaanko heitä jaotella elämänarvojen, asenteiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaan. Tätä kautta tunnearvon ulottuvuus täytyisi samanhenkisyyden kautta; asiakkaat saavat sellaista sisältöä, josta he ovat aidosti kiinnostuneet. Esimerkiksi ideaseinän senioriasiakkaiden vastauksissa ja jutustelussa painottui hyvä fiilis, yhteenkuuluvuus sekä salilta saadut ystävät. Kanta-asiakastapahtumien järjestämistä voisi siis lähestyä kahdesta näkökulmasta: samanhenkisyys-näkökulmasta tai sitä kautta, että millä asiakkuuden tasolla he ovat Lumolla. Samanhenkisyys ja samankaltaisuudet sekä asiakkaita yhdistävät tekijät tulivat esille Korkamanin ja Arantolan (2005, 10) arkiajatellun teoriassa. Palvelut ja erilaiset kokemuksiin liittyvät sisällölliset muutokset tai lisäykset perustelen sillä, että ne ovat linjassa wellness -kulutuksen ja muuttuneiden kulutustottumusten kanssa siinä, että materia ja tavarakulutus eivät ole enää tavoittelun kohteena.

Asiakaskokemuksen johtamisen kehittämis ehdotukset painottuvat jokseenkin digitaaliseen maailmaan sekä kivijalkaliikkeessä muutama an asiaan. Digitaalisuus ja teknologia ovat työssä tulleet esille muutamassa luvussa, esimerkiksi kun käsiteltiin wellness -kulutusta, muuttunutta kuluttajakäyttäytymistä sekä asiakaskokemuksen johtamista. Digitaalisen näkökulman myötä voidaan tarkastella vielä kerran kuviosta 5. tuttua kokemuksen muodostumista.

Edistämällä Lumon asiakaskokemusta siihen on nyt tuotu lisäpalveluita, josta esimerkkejä ovat itsepalvelu ja verkkotoiminnot, kuten ajan- tai paikanvaraus ryhmäliikuntatunnille. Se on tällä hetkellä mahdollista Lumon kotisivujen kautta. **Mahdollistamisen** kautta tätä digitaalista asiakaskokemusta voidaan taas kasvattaa tuomalla siihen elementtejä, jotka laajentavat kokonaisuuden aikaan ja paikkaan sitomatta. Tällöin voitisiin siis puhua esimerkiksi asiakasportaalista, jonka kautta asiakas pystyy tekemään muitakin toimintoja kuin varaamaan paikan liikuntatunnille. Tätä ovat myös pohtineet Enckell, Tiira, Vuorinen ja Puisto. (2016.)



KUVIO 5. Asiakaskokemuksen tasot ja niiden johdettavuus (mukaillen Löytänä ja Kortesus 2011)

Portaalin ominaisuuksia olisi nimenomaan käyttämisen ja Lumo-kokemuksen kokonaisvaltaisuus sekä asiakaskokemuksen katkeamattomuus. Sisällöllisesti portaali voisi sisältää reseptejä,

liikuntakalenterin, jonne asiakas/ohjaaja merkitsevät treenit, mittauksia ja oman asiakkuuden hallintaan liittyviä tekijöitä. Lisäksi tieto salin käyttöasteesta voisi olla mielenkiintoista tietoa ja lisätä toiminnallista arvoa asiakkaiden parissa. Portaalin erityisyys olisi nimenomaan siinä, että sen avulla asiakaskokemus ei katkea vaan pysyy yllä ennen ja jälkeen treenin.

Kanta-asiakasohjelman kehitysehdotukset liittyvät arvon luonnin lisäksi asiakaskokemuksen johtamisen teemaan. Tarkistelen kanta-asiakkaita ja asiakaskokemusta peilaten niitä Karjaluodon (2017) 4 C -malliin. Malli tuli esille kappaleessa 3.2. Kehitysehdotukset voivat tuntua pieniltä, mutta asiakkaan näkökulmassa pienikin ele voi olla suurta, etenkin kun asiakaskokemuksen johtamisen tietoperustassa on puhuttu paljon tunteista, yllättämisestä, kokemuksista, muistamisesta, elämyksistä ja perustason asiakaspalvelun ylittämistä sekä asiakaskeskeisyydestä, eli pehmeistä arvoista tai teoista.

- **Customer/Customer solution – asiakas ja ratkaisut hänelle,** mikä on asiakkaan ongelma ja miten se hänelle ratkaistaan.

Tämä on mielestäni Lumolla toteutettu onnistuneesti siten, että asiakas maksaa ainoastaan niistä palveluista joita haluaa käyttää. Lisäisin tähän sisällöntuottoon liittyvän näkökulman: asiakkaiden osallistaminen sisällöntuottoon; **mitä he haluaisivat lukea, tietää tai katsella Lumon verkkosivuilla?** Olisko se blogiteksti venyttelyn tai palautumisen tärkeydestä, ruokareseptejä, videoita liikkeiden suoritustekniikoista?

- **Cost – kustannukset:** mitä maksaa asiakkaalle ja miten ajalliset ja rahalliset kustannukset voidaan minimoida sekä poistetaan asiakkaalta ostopäätökseen vaikuttavat negatiiviset tekijät.

Nyt Lumolla nostetaan esille kuukauden treenaajia ja heitä esitellään kotisivuilla. Tutkijan ratkaisu tähän on **nykyisten asiakkaiden aktiivinen esillenosto**. Näitä asiakastarinoita voisi

nostaa esille myös **sisällöntuottoon** liittyen; videoita, reseptejä tai vinkkejä liikkumiseen tai syömiseen voisivat antaa myös asiakkaat asiakkaille. Myös word of mouth- ja suosittelukulttuuri vaikuttavat tähän ostopäätösten tekoon. Huomiota kiinnittäisin kotisivuilla hinnoittelun muodostumiseen; voisiko sitä saada selkeämmäksi esimerkiksi **visuaalisuuden** kautta.

- **Communication – vuorovaikutus** – asiakkaan lähtökohdista tehokasta, avointa ja selkeää viestintää ja vuoropuhelua yrityksen ja asiakkaan välillä. Ei yksipuolista dialogia.

Tutkijan ratkaisu tähän on **asiakkaiden aktiivinen osallistaminen** (työpaja, asiakasraati). Tätä olen käsitellyt jo arvon luonnin luvussa sekä tämän luvun alkuosassa, jossa ehdotuksena on kanta-asiakkaiden hyödyntäminen palveluiden testaamisessa ja kehittämisessä. Tällä on yhteys arvon muodostumiseen ja aitoon asiakasymmärrykseen. Lisäksi nostan esille **Instagram- käyttäjät**. Ottiko asiakas saliselfien Lumolla? Lumolla on olemassa Instagram-tili, ja asiakkaiden kuvia on merkitty Lumon kuntosalille. Tällöin asiakkaiden huomiointia voisi myös viedä Instagramin maailmaan, eli huomioida, kommentoida tai asiakkaan luvalla kuvan jakaminen. Lisäksi edellä mainitut sisällöntuottoon liittyvät tekijät kuuluvat osaltaan tähän avoimeen vuorovaikutukseen.

- **Convenience – käytettävyys, mukavuus** – oston vaivattomuus, kuinka helpoksi se on tehty asiakkaalle.

Tällä hetkellä käytettävyyttä ja mukavuutta Lumolla korostaa Lumon 24/7- kulkuavain sekä lisäksi se, että Lumolla ei ole sitoutumispakkoa.

Tekisin tähän osioon seuraavia kehitysideoita, joita ovat **muistaminen, huomiointi ja kiittäminen**. Nämä ovat

yksinkertaisia asioita, jotka helposti unohtuvat itse kultakin. Nämä kehitysideat olen lisännyt, koska Lumon henkilökuntaa ja Lumon tunnelmaa kiiteltiin ideaseinän aikana, joten Lumo voisi myös kiittää asiakkaita siitä, että he ovat viihtyneet jäseninä. Osa vastasi Lumolla käymisen olevan ”ihan kivaa”. (Pitkäaikaisen) asiakkaan voisi hyvinkin yllättää lipuilla teatteriin tai elokuvaan. Häntä voitaisiin onnitella syntymäpäivän johdosta. Häntä voitaisiin kiittää kiitos - kortin voimin. Nämä ovat yksinkertaisia, mutta ehdottomasti mieleenjääviä tekijöitä ja uskoisin että Lumon hyvä fiilis nousisi entisestään.

Tiivistettynä tietoperusta, ideaseinän tulokset ja kehitysideat on koottu infograafin muotoon. Infograafissa hyödynsin ideaseinätyöskentelyn symboleja. Säilytettävät, uudet tai muokatut kanta-asiakasohjelman sisällöt olen määritellyt symbolien alle sekä merkinnyt mitä arvon ulottuvuutta kukin teema käsittelee tai tuottaa. 4 C -mallin sisällöt tulevat myös pienesti esille kuvassa, mutta tarkemmin ne on tuotu esille tekstissä.



KUVA 10. Infograafi asiakaskokemuksen ja kanta-asiakkaiden johtamisesta arvonluonnin ulottuvuudet huomioiden

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset sekä pohditaan tulosten arvoa ja tarkastellaan oppimista ja kirjoittamistyön prosessia. Kuten opinnäyteyteen pituudesta voi huomata, on tietoperusta rakentunut useasta palikasta, joita on peilattu yhteiskehittämisen tuloksiin. Tulosten pohjalta on annettu kehitysideoita nykyiseen kanta-asiakasohjelmaan sekä asiakaskokemuksen johtamiseen.

6.1 Toiminnallis-tutkimuksellisuuden osuuden arviointi

Opinnäytetyön tavoitteina oli siis antaa eväitä asiakaskokemuksen johtamiselle ja kehittää nykyistä kanta-asiakasohjelmaa, siten että se tuottaa arvoa niin asiakkaille ja yritykselle. Tietoperusta koostui wellness -kulutuksesta, arvon muodostumisesta, asiakkuudenhallinnasta painottuen asiakaskokemuksen johtamiseen sekä tutkimusmenetelmien kuvauksesta. Järjestetyn yhteiskehittämistyöpajan tulosten ja tietoperustan pohjalta alkoi kehitystyö ja ideointi. Lopputuloksena on kehitetty Liikuntakeskus Lumon nykyistä kanta-asiakasohjelmaa ja asiakaskokemusta.

Tietoperustan ja yhteiskehittämistyöpajan tulosten perusteella Lumon kanta-asiakasohjelmaan tehtiin rakenteellinen muutos siten, että etuohjelmasta poistettiin yksi taso. Vuositasolla palkitsemista tiivistettiin ja lisäksi annettiin ehdotuksia vuositasojen muuttamisesta esimerkiksi pronssi-, hopea- ja kultatasoiksi, tai ne nimettäisiin muulla tavoin. Lisäksi kanta-asiakasasetuihin halusin tuoda lisää aineettomia tekijöitä, kuten palveluita ja kokemuksia sekä ottaa asiakkaita mukaan kehittämistyöhön. Asiakaskokemuksen johtamiseen otin kantaa niin kokemuksen eri tasojen myötä kuin Karjaluodon (2017) 4 C -mallin pohjalta, jossa tuotetta, palvelua ja kokemusta tarkistellaan asiakkaan näkökulmassa.

Työpajan tulosten myötä ei pääse täysin asiakkaiden ihon alle, mutta suuntaa antavia ajatuksia sieltä pystyy nostamaan esille.

Kokonaisuutettavuus siis hieman kärsii siitä, että vastaajamäärä ei ollut suuri sekä ideaseinän nopeatempoisuus ei mahdollistanut syvällistä

tutkailua. Tulosten luotettavuuteen liittyen ideaseinän vastausten laatua voivat heikentää muutamat tekijät. Vastaajat saattoivat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai kertoa lisätietoa ja mielipiteitä asioista, joita ei ollut tarkoitus käsitellä ideaseinällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 201.) Vapaata keskustelua ja jutustelua oli jonkin verran eikä niitä ole dokumentoitu. Se voi osaltaan aiheuttaa virhetulkintoja (Hirsjärvi ym. 2008, 227).

Luulen, että syväluotaavamman työpajan myötä olisi saanut entistä mielenkiintoisempia ajatuksia liittyen opinnäytetyössä käsiteltyihin aiheisiin, kuten kuluttamiseen, arvoihin ja asiakaskokemukseen Lumolla. Tällä hetkellä vastauksissa ei näyttäydy Lumoon liittyvä tunnearvo tai asiakaskokemus niin syvällisesti, kuin voisi olla. Tämä johtuu osaltaan tutkimuksen toiminnallisesta menetelmästä ja siihen liittyneistä rajoitteista.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi joulukuussa 2016 siitä, kun otin yhteyttä toimeksiantajaan. Kanta-asiakkuus nousi toimeksiantajan ehdotuksista teemaksi, jossa oli mielestäni kiinnostavuutta sekä haastetta sekä mahdollisuus hyödyntää palveluiden kehittämisen oppeja. Aihe asiakaskokemusta kohti lähti sitten tarkentumaan ohjaajan avustuksella. Liikunta ja kuntosalilla käyminen on minulle tuttua ja kirjoitusprosessin edetessä tunnistin itseni yksilönä ja kuluttajana kuluttajakäyttäymisen sekä wellness -ilmiöidenkin teemoista. Koin aiheen kiinnostavaksi sekä ajankohtaiseksi. Oppimisen tueksi suoritin samalla asiakassuhteen johtamisprosessin kurssin.

Opinnäytetyöprosessi jatkui ohjaajan kanssa säännöllisillä tapaamisilla. Kirjoitusprosessi alkoi CRM ja CEM- teorioihin tutustumalla, sillä niitä en ole aiemmin opinnoissani oikeastaan käsitellyt, vaikka palveluiden ja kokemuksellisuuden teemoissa olemmekin liikkuneet. CEM tosin tuli Itävallan vaihto-oppilasopinnoissa tutuksi wellness -kulutuksen lisäksi. Wellness- ilmiö ja arvon muodostumisen näkökulma tuovat mielestäni

työhön syvällisyyttä ja lisäarvoa. Mielestäni asiakaskokemus, wellness ja arvot teemoina läpileikkaavat toisiaan voimakkaasti. Kaikkia yhdistää niin sanotut pehmeät arvot, joten niiden yhdistäminen tietoperustassa on perusteltua. Kirjoittamisprosessi oli suurimmaksi osaksi vaivatonta, koska aiheet kiinnostavat minua ja haastoivat perehtymään teemoihin syvällisesti. Kirjoitusaikataulussa olen mielestäni onnistunut, vaikka pientä painetta syntyi loppua kohden. Työn koettu laajuus on osaltaan hieman aiheuttanut haasteita, sillä loppua kohden näin laajan paketin hallinta on ollut haastavaa. Opinnäytetyön kolme pääteemaa on täytynyt huomioida monipuolisesti, joten tietoperustan sekä tulosten yhdistäminen johtopäätöksiksi ei ollut helppoa. En ajatellut tekeväni työstä näin laajaa kuin sen nyt tällä hetkellä huomaa olevan. Olisin voinut keskittyä ainoastaan kanta-asiakkuuksien, CRM:n ja/tai CEM:n maailmaan sen koommin ottamatta siihen muita näkökulmia. Vähintään olisin voinut ideoida sisältöjä nykyiseen kanta-asiakasohjelmaan sen tiedon valossa mitä olin kerryttänyt asiakkuudenhallinnan teemoista.

Toiminnallisen osuuden arvioin menneen hyvin siihen nähden, että idea työpajasta ja sen toteutus tapahtuivat aika lyhyellä aikataululla. Haasteita liittyi aikataulutukseen. Tämä johtui osaltaan tutkijan omista aikatauluista sekä työpajan suunnittelusta ja viestinvaihdosta osapuolten välillä. Ehdotus työpajasta syntyi opinnäytetyön ohjaajan aloitteesta, josta se lähti kehittymään. Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena olisi voinut sen sijaan teettää perinteisen kyselyn, mutta käyttäjiä osallistavan työpajan (ideaseinän) koen tuottaneen arvoa niin itselleni, toimeksiantajalle kuin itse opinnäytetyölle. Ideaseinän sekä yleisesti työn visuaalinen toteutus on mielestäni onnistunut. Palvelumuotoilutyökalut ja kehittämistyö on ollut tuttua opintojen puolesta. Ideaseinän järjestäminen oli kuitenkin uutta. Mielestäni sain kuitenkin ideaseinälle sovellettua tarpeeksi hyvin tietoa, jota olen opinnäytetyössäni käyttänyt.

Prosessina opinnäytetyön työstäminen on ollut kaiken kaikkiaan mielenkiintoista ja palkitsevaa. Lisäksi otin kanssaopiskelijoiden toimesta vinkin, että kirjoittaminen ja prosessi kannattaa aloittaa ajoissa ja

työskennellä järjestelmällisesti. Prosessin aikana on huomannut, kuinka suoritettut opinnot ovat vieneet minua kohti tätä aihetta sekä oppimista jo melko alusta alkaen. Olen oppinut myös paljon uutta, esimerkiksi näin syvällinen wellness -ajatukseen tutustuminen on ollut mielenkiintoista. Aiheista tutuin taisi olla kuluttajakäyttäytyminen, mutta siihen tuli ihan uutta näkökulmaa ja ymmärrystä tämän työn myötä. Asiakaskokemus ja arvon luominen ovat opettaneet myös paljon aineettomista elementeistä jotka liittyvät markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan maailmaan.

6.3 Jatkokehittämisehdotukset

Jatkokehittämisehdotukseksi tai opinnäytetyön aiheeksi ehdottaisin selvitystä siitä, että toimisiko tällainen esittämäni idea kanta-asiakasetuuksien hallinnoinnista liikunta-alalle ja Lumolle. Lisäksi tiedän, että Liikuntakeskus Lumolle on esitetty ajatusta Bonus-järjestelmästä, jossa asiakkaat kerryttäisivät pisteitä asiakastililleen erilaisten toimintojen myötä. Tämä vaatisi osaltaan todennäköisesti tietoteknistä osaamista sekä suunnittelua siitä, kuinka asiakas ja yritys voivat hallinnoida tilejä sekä pisteitä. Pistejärjestelmä yhdistyisi mielestäni esittämiini tasoihin.

Lisäksi jatkotoimenpiteinä ehdottaisin kokeilua räätälöidyistä kanta-asiakastapahtumista. Millainen kanta-asiakastapahtuma voitaisiin järjestää niille, jotka ovat olleet Lumon asiakkaita jo usean vuoden ajan? Entä mitä voitaisiin tarjota tuoreemmille asiakkaille?

Kolmas ehdotukseni liittyy niin ikään kanta-asiakkaisiin. Ehdotukseni olisi järjestää prototyyppi työpajasta tai asiakasraadista, johon kutsuttaisiin koolle erilaisia asiakkaita eri kriteerein; tuoreempia jäseniä sekä jo usean vuoden jäsenenä olleita, erilaisia treenaajia, vaihtelevista ikäluokista sekä vain kuntosalin käyttäjiä ja pelkästään ryhmäliikunnan käyttäjiä. Heidän kanssa ohjatussa työpajassa asiakkaat pääsisivät ääneen vielä syvällisemmin kuin ideaseinän tai perinteisen kyselylomakkeen kanssa. Esimerkiksi juurikin kanta-asiakasohjelman kehittämisideat voisivat olla aiheena.

Mielestäni yhteiskehittämisen voimin arvoa voidaan silloin luoda yhdessä jo alusta alkaen sekä luoda asiakkaiden parissa positiivista fiilistä siitä, että heistä ollaan kiinnostuneita. Tätä olen työssä tarkastellut. Lisäksi Lumon rooli asiakkaiden arjessa ja sekä kokonaisvaltaisuuden merkitys olisi mielenkiintoista saada selville.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Katajisto, A. 2016. Liikunnan trendit 2017. K&F. Kuntosali & Fitness-kuntosalien asiakaslehti 8/2016

Korkman, O. & Arantola, H. 2005. Arki. WSOY Pro Oy.

Koskenlaakso, L. 2017. Aktiivisuusmittariko oikotie hyvinvointiin? OP Lehti 1/17

Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Yritysjulkaisut. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Wsoy Pro Oy.

Pine, B. J & Gilmore, J.H. 2011. The experience economy. Boston, Mass. Harvard Business Review Press cop. 2011

Shaw, C. 2007. The DNA of Customer experience. Palgrave Macmillan.

Shaw, C., Dibeehi Q. & Walden, S. 2010. Customer experience. Future trends & insights. Palgrave Macmillan.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.

Sähköiset lähteet:

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta – palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta [viitattu 30.3.2017] Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42944/alakoski_vaitoskirja.pdf?sequence=1

Cleversim. 2015. Understanding the 4C's of the Marketing Mix. [Viitattu 10.4.2017] Saatavissa: <https://www.cleverism.com/understanding-4cs-marketing-mix/>

Creamailer 2012. Asiakastietojen kerääminen segmentointia varten. [Viitattu 8.2.2017]. Saatavissa: <https://www.creamailer.fi/blogi/asiakastietojen-keraaaminen-segmentointia-varten>

Durkin, T. 2012. The Transformation Economy: The Future of Personal Training. [Viitattu 7.4.2017] Saatavissa: <http://todddurkin.com/the-transformation-economy-the-future-of-personal-training/>

Fetterling, J. 2016. 5 Ways Millennials Lead the Wellness Revolution. Prevuemeetings. [Viitattu 16.3.2017] Saatavissa: <http://prevuemeetings.com/homepage/top-stories/5-ways-millennials-lead-the-wellness-revolution/>

Grénman, M., Räikkönen, J. & Wilska T-A. 2014. Wellness – Elämyksellinen hyvinvointikulutus haasteena kaupalle ja palveluliiketoiminnalle. Kulutustutkimuksen seura ry. [Viitattu 15.3.2017.] Saatavissa: http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2014/09/4_Greenman-ym.pdf

Hawthorne, K. 2016. 3 Emerging Trends in the Health and Wellness World. Freshbooks. [Viitattu 16.3.2017] Saatavissa: <https://www.freshbooks.com/blog/trends-health-wellness>

Helsingin Sanomat. 2016. Hyvinvointimittauksia ja juoksijoiden salitreeniä: Esittelyssä vuoden 2016 liikuntatrendit. [Viitattu: 14.3.2017] Saatavissa: <http://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000002878426.html>

Hulmi, J. 2016. Alkoholi, lihakset ja suorituskyky. [Viitattu 20.3.2017] Saatavissa: <https://lihastohtori.wordpress.com/2016/09/17/alkoholi-lihakset-ja-suorituskyky/>

Innokylä. 2017. Innopaja: käytäntöjen yhteiskehittämisen työpaja. [viitattu 11.4.2017] Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli109497>

Jalonen, H. 2016. Arvo ei ole kohteessa vaan kokemuksessa. [Viitattu 12.4.2017] Saatavissa: <http://alusta.uta.fi/artikkelit/2016/10/11/arvo-ei-ole-kohteessa-vaan-kokemuksessa.html>

Karjaluoto, H. 2017. 4P → 4C – markkinoinnin uusi ajatusmalli. [Viitattu 4.3.2017] Saatavissa: <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>

Karkkila, H. 2008. Consumer pre-purchase decision taxonomy. Oulu: University of Oulu. Faculty of Technology department of industrial engineering and management. Thesis. [viitattu 4.4.2017] Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287985.pdf>

Koivuranta, E. 2016. Kasvisruoka oli vitsi, kun mainosguru Alex Niemisestä tuli kasvissyöjä – nyt siitä povataan ruokatrendien uutta mustaa. Yle uutiset. [viitattu 20.3.2017] Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8970237>

Kuningaskuluttaja. 2013. Miljoonien S- ja Plussakorttien maa - Mitä kaupat meistä tietävät. Yle. [viitattu 4.3.2017] Saatavissa: <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/03/06/miljoonien-s-ja-plussakorttien-maa-mita-kaupat-meista-tietavat>

Lee 2012. Marketing Is Dead. Harward Business Review. [viitattu 4.5.2017] Saatavissa: <https://hbr.org/2012/08/marketing-is-dead>

Lumo. 2017. [viitattu 14.5.2017] Saatavissa: <http://liikuntakeskuslumo.fi/etusivu>

Muotoilutarinat. 2017. Mistä kyse: Käyttäjälähtöinen suunnittelu. [viitattu 11.4.2017] Saatavissa: <http://www.muotoilutarinat.fi/fi/artikkeli/k%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4l%C3%A4ht%C3%B6inen-suunnittelu/>

Pienyrityskeskus. 2012. Kauppakorkeakoulu Aalto. Pienyrityskeskus. Ajankohtaista. Uutiset. KAM tekee asiakasrajapinnan tutuksi. [Viitattu 31.3.2017] Saatavissa:

<http://pienyrityskeskus.aalto.fi/fi/current/news/2012-08-14/>

Pratt, A. & Nunes, J. 2012. Interactive Design: An Introduction to the Theory and Application of User-centered Design. Beverly. Mass Rockport Publishers 2012. [Viitattu 4.5.2017]

Ryals. 2012. How to Succeed at Key Account Management. Harward Business Review. [Viitattu 31.3.2017] Saatavissa:

<https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>

Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikein on kysymys? Myynti 2.0. [Viitattu 2.2.2017]. Saatavissa:

<http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>

Sitra. 2015. Sitran trendit: Hyvinvointi korostuu. [viitattu 4.5.2017]

Saatavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu/>

Solomon, M. 2014. The Year Of The Millennial Customer: Is Your Customer Experience Ready? Forbes. [viitattu 4.4.2017] Saatavissa:

<https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/11/14/2016-is-the-year-of-the-millennial-customer-heres-how-to-be-ready/#24123c625ffc>

Suonpää, M. ja Hulmi, J. 2017 Liikunta painonpudotuksessa ja painonhallinnassa. [Viitattu 10.3.2017.]. Saatavissa:

<https://lihastohtori.wordpress.com/2017/02/23/liikunta-painonpudotuksessa-ja-painonhallinnassa-suonpaa-ja-hulmi/>

Talouselämä. 2016. Tutkimus paljasti: Tätä kanta-asiakasohjelmaa suomalaiset arvostavat eniten. [viitattu 10.5.2017] Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/tutkimus-paljasti-tata-kanta-asiakasohjelmaa-suomalaiset-arvostavat-eniten-6542766>

Valuetainment. 2016. Customer Service vs. Customer Experience. [Viitattu 22.2.2017] Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=bL_D-qyva0c

Well+Good. 2017. The top Wellness Trends of 2017 are here! [Viitattu 16.3.2017] Saatavissa: <https://www.wellandgood.com/fitness-wellness-trends/>

Wilkinson, H. 2016. The Scandinavia Report: Wellness Trends, Growth and Market Opportunities. [viitattu 18.3.2017] Saatavissa: <http://www.welltodolondon.com/the-scandinavia-report-wellness-trends-growth-and-market-opportunities/>

Wilska, T-A. & Nyrhinen J. 2011. Kuluttajat ja tulevaisuuden erikoiskauppa. Erika 2020 -hankkeen loppuraportti [verkkodokumentti] Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, sosiologia. Väitöskirja. [viitattu 15.3.2017]. Saatavissa: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42660/978-951-39-5516-8%20\(2\).pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42660/978-951-39-5516-8%20(2).pdf?sequence=1)

Yrityssuomi. 2017. Työ-ja elinkeinoministeriö. Tietoa yritystoiminnasta. Yrityksenä toimiminen. Markkinointi ja myynti. Markkinointi. Asiakassuhde. Asiakkuudenhallinta. [Viitattu 31.3.2017] Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/asiakassuhde>

Muut lähteet:

Bauer, T.J. 2016. Health & Spa. Tourism and Leisure Management. IMC University of Applied Sciences Krems. 25.3.2016.

Enckell M., Tiira, E., Vuorinen, E. ja Puisto, R. (2016.) Lumo – Asiakasportaali. Lahden ammattikorkeakoulu. 2016.

Lahti, J. 2016. Toimitusjohtaja. Liikuntakeskus Lumo Oy. Tapaaminen 22.12.2016.

Sulkanen, L. 2017. Lehtori. Lahden ammattikorkeakoulu. Asiakassuhteen johtamisprosessi. 11.5.2017.

LIITTEET

TAULUKKO 1. Nykyinen kanta-asiakasohjelma

Nykyiset sisällöt		Asiakuuden laatu tai ikä					
		Kaikki kanta-asiakkaat	Yli 1 v.	Yli 3v.	Yli 5v.	Yli 7v.	
Liikuntamaksu			-5 €	-5 €	-5 €	-5 €	-5 €
Kahvikuppi		1,5 e	1 e	0e	0 e	0 e	
Lastenmaailma		10 e / 4 vko	9 e/lapsi	8 e/lapsi	7 e/lapsi	5 e/lapsi	
Lastenmaailma		kertakäynti 2 e norm 5 e					
Solarium		normihinta tai ei etuutta	-10 %	-20 %	-30 %	-40 %	
Lomailijan kortti		6 e / vko	5 e	4 e	3 e	2 e	
PT- lahjakortti		normihinta tai ei etuutta	50 e	50 e	100 e	100 e	
Kurssilahjakortti		normihinta tai ei etuutta	50e	50 e	100 e	100 e	
Vaihtuvia etuuksia myytävistä tuotteista		kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	
Kanta-asiakas tapahtumat		kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	
4 kertaa vuodessa huikean Lumo Trainer tarjous		kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	
Erilaisia yhteistyökumppanietuuksia		kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	
Tuotteet -5% asiakaspalvelussa (Lumo Tuotteet -10%)		kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	
Ystävälle suositus, 80 e lahjakortti itselle		kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	
Ystävät veloituksetta kokeilemaan		kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	

TAULUKKO 2. Muokatut kanta-asiakasetuudet sekä etutasot

Uudet tai muokatut sisällöt		Asiakkuuden ikä vuosissa, taso ja/tai nimi				
0-1 v (perustaso)		1-3 v (Pronssi, Kaveri)	3-5 v (Hopea, Fanittaja)	5 v -> (Kulta, Perheenjäsen)		
		-5 %	-5 %	-10 %	-10 %	
Myyntituotteet asiakaspalvelusta						
PT tai kurssilahjakortti	normihinta	50 e arvoinen	50 e arvoinen	100 e arvoinen		
Lajikokeilu-iltamat	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä		
Räätäliöidyt kanta-asiakastapahtumat/erikoistapahtumat	ei	kyllä	kyllä	kyllä		
Palvelut eli yhteistyökumppanit (hieronta, ravintola, hiuslenkkeaus, apteekki, autonpesu, urheiluvälineet/välineet)	prosenttiale	prosenttiale	prosenttiale	prosenttiale		
Pääsylippu tapahtumiin (leffa, teatteri, urheilutapahtuma...)	ei	ei	kyllä	kyllä		
Oikeus palvelun kehittämiseen/asiakasraati	ei	ei	kyllä	kyllä		
Oikeus palvelun/tuotteen testaamiseen/asiakasraati	ei	kyllä	kyllä	kyllä		
Ystävä asiakkaaksi/suosittelu, X euromäärä lahjakortti itselle tai seuraavan kk:n treenit veloituksetta	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä		
Säilytettävät etuudet tai sisällöt		0-1 v (perustaso)	1-3 v (Pronssi, Kaveri)	3-5 v (Hopea, Fanittaja)	5 v -> (Kulta, Perheenjäsen)	
		-5 €	-5 €	-5 €	-5 €	
Liikuntamaksu						
Kahvikuppi	1,5 e	1 e	0e	0 e		
Lastenmaalma	10 e / 4 vko	9 e	8 e	7 e		
Lastenmaalma	kertakäynti 2 e norm 5 e					
Solarium	normihinta tai ei etuutta		-10 %	-20 %	-30 %	
Lomailijan kortti	6 e / vko	5 e	4 e	3 e		
Vieiset kanta-asiakas tapahtumat	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä		
Ystävät veloituksetta kokeilemaan	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä		